



LEANDRO VIEIRA
Criador do portal Administradores.com

SEU FUTURO EM ADMINISTRAÇÃO

*Reflexões, dicas e conselhos para você
se tornar um administrador fora de série*

LEANDRO VIEIRA
Criador do portal Administradores.com

SEU FUTURO EM ADMINISTRAÇÃO

*Reflexões, dicas e conselhos para você
se tornar um administrador fora de série*



administradores.com

Para meus pais, pelos incentivos de uma vida.

Para Anna, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Para Maurício e Murilo, pela alegria infinita de todos os dias.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

O filósofo francês Augusto Comte-Sponville descreve a gratidão como a mais agradável das virtudes. É a possibilidade de uma nova alegria em cima de uma alegria anterior.

Este livro não seria possível sem a contribuição de um grande número de pessoas. Alegro-me muito poder expressar a minha gratidão a cada uma delas.

Primeiramente, gostaria de agradecer à toda a turma da Campus/Elsevier. É uma sensação curiosamente estranha. Sempre nutri, desde os tempos de calouro em Administração, uma profunda admiração por essa editora. Muitos de seus autores foram (e continuam sendo) minhas principais referências teóricas. Passei minha vida lendo Porter, Kotler, Prahalad e tantos outros, que não consigo me acostumar ao fato de estar sendo publicado junto desses caras. Obrigado especialmente ao Marco Pace, pelo ultimato que me levou a transformar a antiga ideia de escrever este livro em realidade. Em uma terça-feira qualquer, recebi um e-mail do Marco com uma única frase: “Leandro, quando vamos lançar o seu livro?”. Foi o empurrão que eu precisava. À Caroline Rothmuller e ao José Antonio Rugeri, por apostarem nesse projeto e por suas valiosas contribuições.

Ao extremamente competente (e divertido!) time do Administradores – em especial a Diogo Lins, Fábio Bandeira, Simão Mairins, Leonardo Mello, Eber Freitas, Anna Valéria, Thiago Castor e João Faissal. Sem saber, vocês foram fonte de inspiração para muitas linhas deste livro.

Aos meus eternos professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Walter Nique, Silvia Generali e Luís Klering, por compreenderem tão bem o significado de suas missões como educadores.

A todos os leitores e autores do portal e da revista Administradores, com quem tenho o privilégio de aprender diariamente. Seria impossível citar todos nesse espaço, mas também injusto não mencionar algumas dessas importantes figuras, como Stephen Kanitz, Gustavo Cerbasi, Rodolfo Araújo, Rubens Fava, Tom Coelho, Christian Barbosa, Miguel Cavalcanti e Leo Kuba.

Ao pessoal do Conselho Federal de Administração e dos Conselhos Regionais de Administração, especialmente ao CRA/RJ e ao seu presidente Wagner Siqueira, pelo apoio incessante e entusiasmado a todas as ações que desenvolvemos no Administradores.

Por fim, às pessoas mais especiais de minha vida.

Aos meus pais, por terem me incentivado e acreditado tanto em mim.

À minha esposa, Anna, companheira em todas as horas, mesmo nas ideias mais malucas (e nas mais trabalhosas!). Quando seus olhos brilham, compreendo que estou no caminho certo.

Aos meus dois filhos, Maurício e Murilo, orgulho tão grande que não cabe em mim.

Minha dívida com vocês, reconheço, é impagável. Meu coração estará sempre repleto dessa alegria que somente a mais profunda e sincera gratidão é capaz de proporcionar.

Obrigado por tudo!

PREFÁCIO

Leandro Vieira não precisa de apresentações.

Não precisa porque é o criador do Administradores.com, que todos conhecem.

Mas vou falar do que vocês não conhecem do Leandro. Ele faz parte da nova geração de administradores que irá mudar este país.

Administradores que têm como missão na vida servir os outros.

Administradores, na visão dele, são aqueles que realizam os sonhos dos outros, que permitem os gênios, os inventores, os nerds, os cientistas, os inovadores, os empreendedores a tirarem as suas ideias do papel.

E este livro é um perfeito exemplo disto.

Um livro onde ele mostra como você pode ser útil para a sociedade, para os outros, ajudando a construir um país mais eficiente, eficaz e econômico.

Algo que nunca fizemos.

O mote principal do Leandro é que administradores não vivem prevendo o futuro, e tentando ganhar dinheiro criando derivativos e especulando em arbitragens e “imperfeições do mercado”. Derivativos que geraram esta enorme crise financeira nos Estados Unidos e Europa.

Leandro é daqueles que acreditam que o futuro é construído, é feito, é sonhado, e que a função do administrador é criar este futuro que queremos.

Nem sempre acertamos, muitas vezes quebramos a cara, mas acredite, sempre acabamos dando um passo à frente.

Espero que Leandro convença você a seguir os passos que ele e eu já seguimos. A sermos úteis à sociedade, como este livro será útil para você.

Leia.

Stephen Kanitz

@stephenkanitz

O AUTOR

Gaúcho de Porto Alegre, **Leandro Vieira** se dividiu entre o Sul e o Nordeste durante quase toda a sua vida. Hoje, ele mora em João Pessoa/PB, de onde comanda as equipes do portal Administradores.com e a inovadora revista *Administradores*. Mestre em Administração, é empreendedor por excelência, característica que o fez quebrar paradigmas e transformar um despretenso grupo de discussão no maior canal on-line do seu segmento na América Latina.

Leandro acredita que a maneira mais fácil de operar mudanças no mundo é justamente através da Administração, mudando a forma como administramos nossas organizações.

INTRODUÇÃO

É muito difícil um jovem que está concluindo o ensino médio saber exatamente qual carreira seguir na faculdade. Todo mundo passa por esse período de indefinição.

Comigo, não foi diferente. Sou o cara que mais pulou de curso em curso que conheço. Com 16 anos, quando estava no terceiro ano do ensino médio, não fazia a menor ideia de qual curso optar para o vestibular. Sabia apenas que tinha algumas aptidões, mas não sabia como aproveitá-las. Para você ter ideia, em um período de três anos, acabei cursando Direito, Ciências Sociais, Matemática e ainda entrei em Jornalismo, mas não cheguei a cursar.

Nesse período de troca-troca de curso, fui ficando marcado como aquele sujeito que começa algo e não termina. Você sente que as pessoas olham pra você e pensam “esse aí não sabe o que quer da vida”. E, de fato, era isso. A única coisa que eu sabia era que não estava acertando em minhas escolhas e que esses cursos nada tinham a ver comigo.

Até que fui me dando conta do que realmente gostava. Quando me peguei fazendo cursos de fim de semana e lendo livros sobre marketing, empreendedorismo e negócios, descobri, finalmente, qual era minha praia: Administração.

Entre no curso de Administração cheio de entusiasmo. Soube aproveitar perfeitamente tudo o que o curso e a faculdade tinham a oferecer – e soube, também, tirar proveito das experiências anteriores dos outros cursos pelos quais havia passado. Quando circulamos por diversas áreas do conhecimento, acabamos por enriquecer nossa própria visão do mundo – e, nos negócios, saber enxergar as coisas por diversos ângulos é fundamental.

A paixão pela Administração me levou a fazer algumas coisas bacanas. Ainda na faculdade, tive a ideia de construir um website que reunisse todas as pessoas interessadas em Administração – acadêmicos, profissionais e curiosos. Essa ideia resultou no site www.administradores.com.br, hoje o principal veículo on-line brasileiro voltado à Administração, que recebe milhões de visitas por mês, e na revista Administradores, uma publicação de negócios irreverente e que tem feito a diferença na vida de muita gente. Paralelamente a essas atividades, continuei investindo em minha formação de administrador: cursei um MBA internacional em Marketing, fiz mestrado em Administração e também um curso de empreendedorismo voltado a negócios na América Latina pela Harvard Business School. De quebra, pude conhecer pessoalmente algumas das personalidades mais brilhantes do mundo da Administração, como Michael Porter, Prahalad, Chris Anderson, Malcolm Gladwell, Cham Kim, Jack Welch, entre tantos outros. Ah, acabei também finalizando o curso de Direito que havia deixado para trás. E não é que as pessoas passaram a me olhar de forma diferente?

CONSTRUINDO SEU FUTURO

A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo. — Alan Kay

Quando comecei a escrever *Seu futuro em administração*, tentei responder à seguinte pergunta: *como seria o livro que eu gostaria de ter lido durante o meu curso de Administração, mas que nunca tive a oportunidade de ler?* A resposta está em suas mãos. É um livro prático, repleto de exemplos e que provoca importantes reflexões sobre o processo de formação e o próprio exercício da profissão de administrador.

Vários livros tentam explicar a fórmula do sucesso. São quilos e quilos de frases bonitas e muita filosofia para desvendar um mecanismo bastante óbvio. Sucesso, em resumo, é uma questão de dedicação e trabalho duro – e isso é com cada um. Porém, se conseguirmos alinhar nossas escolhas às nossas aptidões, teremos meio caminho andado. Quando afi-

namos bem esses elementos – escolhas e aptidões –, passamos a desempenhar muito melhor tudo aquilo que nos propomos a fazer. Minha intenção com este livro é muito simples: fazê-lo refletir se você nasceu mesmo para a Administração e, em caso positivo, como tirar proveito máximo da profissão que escolheu. Se você colocar em prática os conselhos apresentados aqui, o sucesso será simplesmente uma consequência. Isso, eu posso garantir.

Pronto para começar?

Leandro Vieira

Agosto de 2011

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

Saindo da Matrix

16

Administradores podem mudar o mundo

21

A pergunta que não quer calar é: você nasceu para ser administrador?

22

CAPÍTULO 2

Conhecete a ti mesmo

26

Habilidades pessoais essenciais para o futuro administrador

27

Identificando suas forças e fraquezas

30

Devo investir nas áreas em que sou fraco ou naquelas em que sou forte?

34

Uma questão de inteligência

34

CAPÍTULO 3

Onde estudar?

38

Um retrato dos cursos de Administração oferecidos no Brasil

38

O nome da instituição pesa no currículo?

41

Vale a pena fazer uma graduação a distância?

43

O critério mais importante a pesar em sua escolha: a qualidade

45

CAPÍTULO 4

O que se estuda em Administração

47

Como se estrutura o curso de Administração

48

Grade curricular

49

Qual a matéria mais importante do curso?

54

CAPÍTULO 5

Arregaçando as mangas

55

Vá sempre além do necessário

56

Aproveite todas as oportunidades que a instituição oferece

57

Seja um empresário júnior	59
Faça estágio	60
Coloque a leitura em dia	61
Escreva artigos	62
Corra, Lola, corra!	63
Seja legal	66
Revolucione	67

CAPÍTULO 6

Dicas de apresentação 68

Não utilize o PowerPoint para torturar pessoas	69
Algumas dicas importantes	71
Recomendações de leitura	73

CAPÍTULO 7

Networking: a arte de cultivar relacionamentos 74

O que é networking?	75
Minhas ferramentas de networking preferidas	76
E o Facebook e o Orkut?	77
Não cairás na tentação de fazer spam de currículo	78
Faça um cartão de visita	80
Saia da internet	80
Não pergunte o que seus contatos podem fazer por você. Pergunte o que você pode fazer por eles	81

CAPÍTULO 8

Chegou a hora do TCC 82

Construindo um trabalho de conclusão de curso	83
Como estabelecer um cronograma?	86
Facilitando o processo	87
Tenha mais de um orientador	87
Defendendo o TCC	88
O TCC como um diferencial para a carreira	88
Acabou?	89

CAPÍTULO 9

Rumo à pósgraduação 90

O nerd de hoje é o cara rico de amanhã	91
Descomplicando os termos	91

Especialização	92
MBA	93
Mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado	96
O que é melhor para você?	100
Apoio da família	101
Navegando na sociedade do conhecimento	103

CAPÍTULO 10

Opções de carreira 104

Por onde seguir?	105
Emprego em organização privada	106
Trabalhar no setor público	106
Empreender	107
Outras opções	109
Abrace suas escolhas com paixão e entusiasmo	110

CAPÍTULO 11

Enxergar o caminho 111

APÊNDICE A

Ranking de MBAs 115

APÊNDICE B

Mestrados e doutorados 123

APÊNDICE C

Recomendações de revistas para administradores 128

APÊNDICE D

Áreas de atuação do administrador 130

BÔNUS

MINICAPÍTULO 1

Google, a empresa mais cobiçada para se trabalhar no mundo 137

MINICAPÍTULO 2

Lições de Rudolph Giuliani sobre liderança 141

MINICAPÍTULO 3

Jack Welch e o poder do carisma 144

MINICAPÍTULO 4

Liderança em comunidades virtuais – o novo patamar do líder 146

MINICAPÍTULO 5

Procuram-se líderes desesperadamente 149

MINICAPÍTULO 6

Você é um administrador Jack Bauer? 151

CAPÍTULO 1

SAINDO DA MATRIX

Morpheus estende as mãos para Neo. Em uma das mãos, revela uma pílula de cor azul. Na outra, uma de cor vermelha.

“Esta é a sua última chance. Depois disso, não haverá caminho de volta. Se você tomar a pílula azul, a história acaba, você acordará em sua cama e irá acreditar no que quiser acreditar. Se você tomar a pílula vermelha, permanecerá no Mundo das Maravilhas e eu irei lhe mostrar onde vai dar o buraco do coelho.”

Essa passagem do filme Matrix, aparentemente simples, ilustra perfeitamente uma verdade incontestável: nossa vida é fruto de nossas escolhas. Todo santo dia, tomamos várias decisões e, das menores às mais importantes, forjamos o nosso destino.

Para amenizar o peso dessa responsabilidade, muitas vezes nos abraçamos ao autoengano de que outras pessoas são responsáveis por nossas próprias decisões. “Escolhi essa carreira porque meus pais me obrigaram”,

“Larguei a faculdade para cuidar dos meus filhos”, “Não trabalho porque meu marido não deixa”, “Não aprendi nada nessa disciplina porque o professor não sabia ensinar”... Há também aqueles que põem a culpa no acaso: “Não consigo nada porque não tenho sorte.” Bullshit! Conscientes ou não, estamos sempre escolhendo entre a pílula azul e a vermelha.

Antes de prosseguir com a leitura, tire algum tempo para refletir.

Quais escolhas você anda fazendo ultimamente? Elas o têm levado a progredir ou você se sente patinando em determinados momentos?

Administrar significa tomar decisões. O administrador é, por excelência, um tomador de decisões.

Qual pílula você escolheria: a azul ou a vermelha?

Tenho certeza de que você conhece um monte de gente que toma uma dose da pílula azul todos os dias. Eles vão para a faculdade, assinam a chamada, fazem o que lhes é cobrado, mas sem se esforçar mais do que o necessário, às vezes tentam enganar um professor ou um superior com desculpas ou pequenos golpes (como o velho truque do ctrl+c/ctrl+v na hora de fazer um trabalho) – e se sentem o máximo quando conseguem. A quem eles estão enganando mesmo?

Tomar a pílula vermelha significa assumir as rédeas de seu destino. Você é o responsável por cada simples escolha de sua vida. Ser um profissional excelente não é uma questão de talento ou de graça divina. É uma escolha.

Como diria Morpheus: há uma diferença entre conhecer o caminho e TRILHAR o caminho. Eu posso apenas lhe mostrar a porta, mas só você pode atravessá-la. #ficaadica

TOMANDO A PÍLULA AZUL

Giuseppe nasceu para vender. Está sempre comprando e vendendo alguma coisa. Um comerciante nato. O cara também é artista: toca muito bem uma porção de instrumentos e tem a própria banda.

O pai de Giuseppe é funcionário público e a mãe também. Um casal conservador e totalmente avesso a riscos. Martelaram a vida toda na cabeça do garoto que ele deveria preparar-se para fazer concurso público.

Adivinha qual carreira Giuseppe escolheu seguir?

Se a primeira coisa que lhe veio à mente foi Direito, BINGO!, você acertou!

Recentemente, Giuseppe se formou. É o mais novo bacharel em Direito do pedaço. Agora está naquela de não saber o que fazer com o canudo: *“Faço a OAB? Faço uma pós? Faço um curso preparatório para concurso? O que eu faço?”*

Seth Godin, badalado autor de livros de comunicação e marketing, diria o seguinte: para ser o melhor do mundo (não do mundo todo, mas do seu mundo particular), a pessoa deve saber persistir em algo que vale a pena e saber desistir quando embarcar em uma canoa furada.¹

Temos o costume de exaltar quem persiste e conquista algo – e também de olhar com maus olhos quem desiste. Acontece que saber desistir faz parte do processo de vencer.

Quando me pediu conselho, foi exatamente isso que eu disse a ele. Nossas escolhas devem sempre alinhar-se com nossas inclinações, com nossos pontos fortes. Agir de maneira contrária é nadar contra a maré. Pensar que perdeu cinco anos da vida fazendo o curso errado também é bobagem. Perder tempo é passar a vida toda fazendo algo que você não

¹GODIN, Seth. O melhor do mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

nasceu para fazer, que você não gosta e em que não vê sentido. Giuseppe é muito jovem: tem apenas 22 anos e uma vida pela frente.

Quanto mais cedo chutarmos o pau da barraca, melhor – é mais fácil para ajustar as velas e tomar o rumo certo.

VOCÊ NASCEU PARA A ADMINISTRAÇÃO?

O administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer organização². Essa frase não é minha. É de Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna.

Quando ainda estamos no colégio, não temos muita noção do que vem a ser Administração. Sabemos perfeitamente o que faz um médico, um advogado ou um engenheiro, mas pouca noção dos papéis desempenhados por um administrador. Acabamos formando uma imagem errada, ou talvez limitada, do que é ou do que faz esse profissional. Nossos pais e parentes mais velhos, normalmente nossos habituais conselheiros, também não têm uma noção exata. Talvez eles tenham crescido em um mundo em que o curso de Administração ainda era uma novidade. Talvez por essa razão, os conselhos que eles costumam nos dar sejam sempre do tipo: “Faça Medicina ou Direito.” No tempo deles, nossos avós ainda davam uma terceira opção: a de ser padre. Não é por mal, acredite.

A coisa mudou muito de figura. Hoje, o curso de Administração é a carreira universitária com o maior número de faculdades no Brasil e, consequentemente, a que tem maior número de estudantes. São mais de 3 mil faculdades e mais de 1,1 milhão de alunos. Para você ter ideia, o número de alunos matriculados em Administração chega a ser 69% superior ao número de alunos do segundo maior curso (Direito).

O que isso pode significar? Muitas coisas.

²No original, Drucker se refere a empresas, mas o termo organização é mais abrangente, pois compreende entidades de natureza pública, privada e não governamental.

Em primeiro lugar, a economia brasileira cresceu muito nas duas últimas décadas. Ainda que seja muito difícil tocar um negócio em nosso país – estamos apenas no 127o lugar entre 183 países em um ranking elaborado pelo Banco Mundial³ que elenca as nações conforme a facilidade para se fazer negócios –, as oportunidades pululam por aqui. Como resultado direto, temos mais de 6 milhões de empresas devidamente registradas nas juntas comerciais – a maior parte sem a menor noção de como se administra um negócio. É um mercado e tanto, querido leitor, o que torna evidente a necessidade de mais – e melhores – administradores.

Outro ponto é que a educação também se tornou um grande negócio, e é relativamente fácil montar um curso de Administração, uma vez que não são necessários investimentos em laboratórios, equipamentos especiais e outros recursos caros comuns em cursos da área de saúde, por exemplo. Se existe uma demanda pela formação em Administração, a oferta não demora a aparecer e – alerta! – isso pode resultar em algumas armadilhas que você saberá como evitar lendo este livro.

Outra conclusão evidente, prezado leitor, é que você escolheu a profissão com o maior número de concorrentes da atualidade. Com tantos administradores por aí (já representamos 20% da população com nível superior), você não pode se conformar em ser apenas mais um. Meu principal objetivo com este livro é inspirá-lo a ser um administrador fora de série, o tipo de profissional necessário em qualquer tipo de organização, alguém que, de fato, faz a diferença.

Por fim, o ponto mais marcante é que esse interesse crescente pela Administração revela um processo de mudança cultural em nossa sociedade. Parece-me – e espero não estar errado – que estamos acordando para a grande necessidade de gerirmos nossos negócios com mais profissionalismo, que estamos deixando de lado aquela busca obsessiva por estabilidade tão comum aos “concurseiros de plantão” e que nossos pais terão muito orgulho de nós, mesmo que não sejamos médicos, advogados – ou padres.

³ Para mais detalhes, visite o site do estudo <http://doingbusiness.org>.

ADMINISTRADORES PODEM MUDAR O MUNDO

Aposto o que você quiser. Em algum tempo de sua vida, você já teve o desejo de mudar o mundo, de transformar a realidade à sua volta e de deixar sua marca por aqui. Acertei? Lá pelas tantas, alguém tentou convencê-lo de que essa é uma tarefa impossível e que você não pode mudar o mundo. E aí você se deu conta de que a Terra gira independentemente de sua presença, que você é só mais um nesse balaio de gatos e que deve cuidar da própria vida antes de querer cuidar da dos demais. Acertei de novo?

Pois é. Dizem por aí que não podemos mudar o mundo. Em contrapartida, nunca se falou tanto em como o mundo vem mudando em um ritmo tão veloz. Gestão da Mudança tornou-se, inclusive, uma disciplina exclusiva dentro da Administração. O grande paradoxo dos tempos atuais é que, ao mesmo tempo que querem convencê-lo de que você não pode mudar o mundo, exigem que você seja um profissional flexível e adaptável a – pasmem! – mudanças.

Ora, as coisas mudam porque as pessoas mudam. Alguém dá um passo à frente e os outros vêm depois. Somos todos agentes de mudança, tenhamos consciência ou não. O legal é que, quando nos damos conta disso, nosso papel se torna muito mais relevante – e os impactos de nossas ações muito mais significativos. Da próxima vez que alguém lhe disser que você não pode mudar o mundo, não dê ouvidos. O mundo está sempre mudando, e eu, você e todos nós afetamos e somos afetados por essa contínua mudança.

Querer mudar o mundo é um desejo saudável e totalmente necessário. Quer saber mais? As melhores empresas do Brasil e do mundo procuram identificar justamente essa característica em seus processos de seleção. Eles desejam atrair gente que quer fazer a diferença – e é assim que, de fato, eles fazem a diferença.

Particularmente, quando tive a ideia de lançar o Administradores.com.br, vislumbrei a possibilidade de contribuir para o avanço da área de Administração em nosso país. Dez anos depois, essa ideia inicial se trans-

formou em um veículo de difusão e troca de conhecimentos que atinge mais de 3 milhões de pessoas por mês.

Sempre tive total consciência de que as redes sociais, os grupos de discussão e os sites especializados geram possibilidades imensas e concretas de crescimento. Cada vez que alguém se debruça sobre uma discussão e exercita sua capacidade de argumentar e expor opiniões, cresce um pouquinho. É algo que nos aproxima do que o filósofo tunisiano Pierre Lévy cunhou de “coletivo inteligente”. Essa atividade foi – e continua sendo – fundamental em minha formação profissional, pessoal e intelectual. Participar de grupos de discussão, comunidades do Orkut e Facebook e escrever artigos, por exemplo, são formas diferentes de se construir conhecimento – algo que a simples frequência às aulas tradicionais não alcança e não chega nem perto. Se conseguirmos estimular isso de alguma forma, estaremos contribuindo para a formação de pessoas melhores, pessoas que serão melhores em suas organizações e organizações que serão melhores em nosso mundo.

Pode até parecer um discurso idealista, utópico, uma luta contra os moinhos, mas é a forma que encontrei de atirar as estrelas de volta ao mar – e de trazer mais pessoas para essa caminhada.

Administradores podem mudar o mundo. Essa é uma verdade muito poderosa.

A PERGUNTA QUE NÃO QUER CALAR É: VOCÊ NASCEU PARA SER ADMINISTRADOR?

Já vi esta cena incontáveis vezes. O sujeito começa a faculdade e se inscreve em uma série de disciplinas importantes, diga-se de passagem, mas sem relação direta com o escopo principal do curso, como Filosofia, Sociologia, Português, Cálculo e por aí vai. Em pouco tempo, entra em crise existencial, achando que fez a escolha errada.

Vamos com calma.

A maior parte das pessoas passa por isso. Toda faculdade, por melhor que seja, é diferente da imagem que temos antes de entrar. As propagandas dos cursos de Administração também contribuem para formarmos esse tipo de imagem – 10 entre 10 mostram homens de terno e gravata e mulheres bem-vestidas, sempre com aquele ar de vencedor (enquanto escrevo estas linhas, estou anotando para lembrar minha editora de não utilizar esse tipo de clichê na capa do livro). A realidade acadêmica de provas, trabalhos e aulas expositivas pode ser um banho de água fria, mas isso não quer dizer que você não tenha nascido pra coisa.

Primeiro, quero destacar a relevância da Administração. Pense nas coisas que você faz diariamente. Desde o momento em que acorda, tudo – absolutamente tudo – o que o rodeia é fruto de alguma organização pública ou privada (empresa). A luz do seu quarto, o colchão e a cama onde dorme, seu pijama, roupas, tênis, água, os alimentos de sua casa, o carro de sua família, seu computador, os sites que você visita, o comunicador instantâneo que você usa para se comunicar com os amigos, sua própria educação, enfim, tudo a seu redor decorre da atividade de alguma organização. Isso é um fato. Vivemos em uma sociedade de organizações, e nossa vida é profundamente afetada por elas. Dependemos delas para viver.

Por trás de cada organização, seja ela grande, média ou pequena, há sempre a figura de um administrador. Quase posso ouvir você resmungando aí do outro lado, dizendo que nem sempre esse papel é exercido por alguém realmente formado em Administração. Correto. Existe uma longa discussão, a qual não pretendo estender neste livro, buscando responder se administrar é somente para administradores ou se qualquer pessoa pode administrar. Vejo que gastam muita energia com um debate longo e inútil. Se é para registrar minha opinião, não acho que nenhum título acadêmico confere a alguém capacidade necessária para exercer qualquer profissão. Existem inúmeros economistas, engenheiros, médicos e até pessoas sem formação superior que se revelam ótimos na arte de administrar. A diferença é que nenhum outro curso prepara tão bem para essa nobre e vital

atividade quanto o curso de Administração. São mais de 3 mil horas apenas em sala de aula, em disciplinas planejadas especificamente para formar um administrador.

Comecei este capítulo falando de uma passagem de *Matrix* e resumindo a essência da administração: tomar decisões.

Saber se você nasceu para a administração é simples: você se vê na pele de alguém que precisa tomar decisões diariamente?

NUNCA É TARDE PARA COMEÇAR

Certa vez, em uma comunidade virtual de Administração, um dos usuários relatou ter escutado os seguintes comentários de um “especialista” na rádio CBN:

”(...) Dos 18 aos 26 anos, é a fase do aprendizado; dos 27 aos 35 anos é a fase da coragem, quando o indivíduo trabalha. Dos 35 aos 45 anos, é a fase da colheita, quando o indivíduo colhe os frutos do trabalho; e dos 45 em diante, é a fase da experiência, em que o indivíduo se considera com o vigor da idade de 25 anos, porém com experiência, mas já não encontra tanto campo para trabalho. Pessoas que estão com 26 anos e estão procurando estágio estão atrasadas.”

O comentário do consultor deixou o sujeito extremamente preocupado e desanimado, pois ele tinha 30 anos e havia começado Administração há pouco tempo.

Tarde demais para começar?

Ora, o dito especialista não poderia ter feito generalização pior. Quer algo mais senso comum que isso? Se você tem 30, 40 ou 60 anos e quiser escutar esses conselhos, melhor comprar logo uma caixa de antidepressivos.

Como professor antes dos 30, tive muitos alunos de Administração que tinham o dobro ou mais da minha idade. Os caras eram feras, tinham muita experiência, davam grandes contribuições nas aulas e acabavam tirando grande proveito da faculdade.

Não devemos enxergar a idade avançada como uma desvantagem para se iniciar um novo curso ou uma nova carreira, porque não é. Se você começou o curso de Administração mais tarde, saiba tirar proveito disso. Toda a sua história de vida, sua maturidade e experiências profissionais e pessoais irão contribuir para que você extraia ainda mais do curso.

CONHECE-TE A TI MESMO

O

exercício de qualquer profissão pressupõe o domínio de determinado conjunto de habilidades. Ao longo de sua formação, você desenvolverá a maior parte dessas habilidades como parte de um processo natural.

Entretanto, até mesmo como um recurso estratégico para tirar máximo proveito do curso, é importante estar ciente de quais características são importantes para um estudante e futuro profissional de Administração e buscar desenvolvê-las *conscientemente*.

HABILIDADES PESSOAIS ESSENCIAIS PARA O FUTURO ADMINISTRADOR

A professora inglesa Barbara Allan, da Hull University Business School, delineou algumas dessas características¹, sobre as quais teço meus próprios comentários a seguir.

Independência. Você deve estar apto a caminhar com os próprios pés, saber buscar informações e, inclusive, ter humildade para pedir ajuda quando necessário. Não fique pensando que o bom administrador é uma espécie de super-homem imbatível, que tem todas as respostas. Negativo. Nunca teremos todas as respostas, mas também nunca devemos nos dar por satisfeitos por não tê-las.

Capacidade de trabalhar com outras pessoas. Inevitavelmente, independente do porte da organização, você irá trabalhar com outras pessoas. Fato. Saber lidar com os demais, aceitar suas particularidades, controlar o próprio gênio, independentemente de exercer o papel de líder em um grupo (falarei sobre liderança mais adiante, não se preocupe), são questões fundamentais para seu sucesso como administrador.

Particularmente, aprendi isso no tapa. Em minha adolescência, fiz parte do grêmio estudantil do colégio. Sabe aquele sujeito que pega todo o trabalho pra si para depois ficar reclamando que ninguém faz nada e só ele é responsável por tudo? Eu era esse cara. Certa vez, em um bate-boca na sala de reuniões, um dos membros do grupo se virou pra mim e disse: “Leandro, você é muito bom no que faz *sozinho*, mas não sabe nem um pouco trabalhar em equipe.” Essa foi a melhor bofetada que já levei na vida, vinda de um garoto de 15 anos. A partir desse dia, passei a mudar minhas atitudes e minha própria percepção sobre trabalhar com outras pessoas, e isso foi algo decisivo na vida profissional que vim a desenvolver muitos anos depois. Espero poder encontrar novamente aquele garoto para lhe agradecer pelo que fez por mim.

¹ Barbara Allan. *Study Skills for Business and Management Students*, Nova York: McGraw Hill, 2009.

Anote o que vou dizer agora, pois se trata possivelmente do conselho mais poderoso deste livro inteiro: *só conseguimos as coisas – qualquer coisa! – através das pessoas*. Não quero soar utilitarista quando digo isso, muito pelo contrário. O que quero deixar evidente para você, caro leitor, é que todas as nossas conquistas não são individuais. Haverá sempre a contribuição de incontáveis pessoas. Observe sua própria história de vida e tente reconhecer essas pessoas. O professor que o encorajou a aprender algo, alguém que lhe deu uma oportunidade de estágio ou trabalho, o sujeito que criticou alguma atitude errada sua, ou o outro que elogiou seu trabalho. Seus pais. Sua companheira ou companheiro. Reconheça – e seja sempre grato.

Automotivação. É fundamental que você não fique esperando estímulos externos para fazer o que tem de fazer. Espero não me tornar repetitivo, mas vou sempre lembrá-lo de que você está no comando de seu destino. O profissional automotivado sempre vai além do que lhe é solicitado – e ele não faz isso para agradar a alguém. Na verdade, ele tem a necessidade de agradar, primeiramente, a si mesmo. O resto é consequência.

Como estudante universitário, certas situações vão, inevitavelmente, frustrar suas expectativas iniciais. Se você for automotivado, saberá contorná-las e, até mesmo, transformá-las em oportunidades de crescimento.

Ser organizado. Estudantes de sucesso são estudantes organizados. Não, não estou falando de ter um quarto limpo e gavetas arrumadas, até mesmo porque sou um sujeito muito bagunçado e não sou nem um pouco adepto do lema “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”. Ser organizado significa ter a mente organizada, ter a capacidade de entender como as coisas funcionam, saber dividir tarefas complexas em etapas simples e gerenciar bem o tempo para conseguir dar conta de tudo.

Diferentemente do mundo real, o mundo acadêmico conta com um recurso que facilita muito a nossa vida: a divisão do curso em disciplinas alocadas em uma série de blocos semestrais. Isso nos permite, por exemplo, planejar uma série de eventos futuros, pois sabemos basicamente o que irá ocorrer, se tudo transcorrer em seu percurso natural, daqui a um mês (semana de provas, ugh!), no semestre seguinte ou até mesmo daqui a quatro ou cinco anos.

No meu tempo de estudante, já calejado por ter trocado tanto de curso, eu tinha uma planilha do Excel com uma programação detalhada de minhas atividades mês a mês até o fim do curso. Esse tipo de organização me permitiu, além de concluir o curso um semestre antes de minha turma, planejar todas as minhas férias durante a faculdade, de modo a aproveitá-las da melhor forma possível (como passar um tempo em um país estrangeiro aprendendo um idioma).

Habilidade de trabalhar com incertezas e mudanças. Dizem que nós, brasileiros, já nascemos com essa habilidade. Devido aos diversos momentos turbulentos de nossa história, aprendemos a lidar relativamente bem com crises, mudanças e outras intempéries. Sua vida acadêmica sempre será repleta de incertezas – e você deve saber como se virar quando alguma coisa se desviar do planejado (e, acredite, isso vai acontecer inúmeras vezes). Os exemplos são inúmeros: mudança de professor no meio do semestre; um colega que ficou responsável por levar o pen-drive com a apresentação do trabalho e esqueceu; uma prova coincidir com a data de realização de outra; uma oportunidade de estágio que apareceu do nada; e por aí vai. Esteja sempre aberto e preparado para as mudanças.

Essas características são muito valorizadas por empregadores, além de serem essenciais para quem quer estar à frente de um negócio próprio. Discorrerei sobre outras habilidades fundamentais para o administrador ao longo deste livro.

IDENTIFICANDO SUAS FORÇAS E FRAQUEZAS

Ao longo do curso – e de sua própria carreira como administrador –, você utilizará muitas vezes uma abordagem conhecida por **Análise SWOT**, criada pelos professores da Harvard Business School Kenneth Andrews e Roland Christensen. SWOT é uma sigla formada pelos termos:

Strengths – Forças

Weaknesses – Fraquezas

Opportunities – Oportunidades

Threats – Ameaças

Essa metodologia se baseia no estudo dos ambientes interno e externo da organização, e fornece ao administrador importantes subsídios para o delineamento das estratégias organizacionais.

Da mesma forma que utilizamos a análise SWOT em um negócio, podemos utilizá-la pessoalmente, apontando nossas próprias forças e fraquezas e, posteriormente, identificando as diversas oportunidades e ameaças que nos rodeiam.

Neste momento inicial, vamos nos concentrar apenas na primeira parte da análise. O primeiro passo consiste em um verdadeiro exercício de autoconhecimento. Não pense que identificar suas próprias forças e fraquezas é uma tarefa simples. Ledo engano. Todos nós temos a tendência de maximizar nossos pontos fortes e minimizar nossos pontos fracos. Beleza, gostar de si mesmo nunca é demais, mas, se quisermos crescer de verdade, precisamos ser sinceros com nós mesmos.

O questionário elaborado por Barbara Allan irá ajudá-lo a identificar seus pontos fortes e fracos em três grupos de competências fundamentais da Administração:

- Competências de comunicação e de trabalho em equipe
- Competências de planejamento e de gestão do tempo
- Competências de resolver problemas e domínio de tecnologias da informação

Complete o questionário, avaliando cada item conforme seu grau de domínio da atividade correspondente, que pode ser mínimo, básico ou avançado. Os resultados irão lhe fornecer um verdadeiro mapa de suas forças e fraquezas, o que será extremamente útil para você saber em quais áreas precisa investir, seja para corrigir falhas ou para potencializar os pontos em que você já é bom. Atenção: não existe resposta correta nesse exercício. O importante é que você seja extremamente sincero ao responder às questões.

Tabela 2.1 Identificando suas competências

Competências de comunicação e de trabalho em equipe

Área	Avalie sua performance nos seguintes itens	Habilidades mínimas ou nenhuma	Habilidades básicas	Habilidades avançadas
Competências de comunicação	Escrever relatórios, projetos e artigos			
	Falar em público			
	Falar em encontros			
	Motivar outras pessoas			
	Influenciar outras pessoas			
	Networking			
Competências de trabalho em equipe	Trabalhar em uma equipe heterogênea			
	Compartilhar ideias e experiências			
	Escutar outras pessoas			
	Ajudar e enconrajar os demais			
	Dar e receber feedback			
	Pedir ajuda			
	Elogiar			

Competências de planejamento e de gestão do tempo

Área	Avalie sua performance nos seguintes itens	Habilidades mínimas ou nenhuma	Habilidades básicas	Habilidades avançadas
Competências de planejamento	Estabelecer metas e objetivos			
	Planejar e organizar o trabalho			
	Tomar decisões			
	Conectar-se a outras pessoas			
	Manter registros escritos			
	Checar detalhes			
	Monitorar o progresso			
Competências de gestão do tempo	Ser pontual			
	Planejar e organizar o tempo			
	Cumprir prazos			
	Priorizar atividades			
	Capaz de executar várias tarefas			

Competências de resolver problemas e domínio de tecnologias da informação

Área	Avalie sua performance nos seguintes itens	Habilidades mínimas ou nenhuma	Habilidades básicas	Habilidades avançadas
Competências de resolução de problemas	Identificar problemas			
	Analisar problemas			
	Procurar por soluções			
	Pensar criativamente			
	Pensar logicamente			
	Compartilhar ideias com outros			
	Escolher e implementar uma solução			

Área	Avalie sua performance nos seguintes itens	Habilidades mínimas ou nenhuma	Habilidades básicas	Habilidades avançadas
Domínio de tecnologias da informação	Usar processadores de texto, como o Word, Pages etc.			
	Usar programas de banco de dados, como o Access, Bento, File Maker			
	Usar programar de planilhas financeiras, como o Excel, Numbers etc.			
	Usar programas de apresentações, como o PowerPoint, Keynote etc.			
	Usar programas de e-mail, como o Outlook, Mail, Thunderbird etc.			
	Usar programas de gerenciamento de projetos, como o MS Project			
	Fazer buscas avançadas na internet			
	Utilizar redes sociais, como o Facebook, Twitter, LinkedIn etc.			
	Utilizar ferramentas de Web 2.0, como blogs, wiki etc.			

Fonte: Adaptado de Barbara Allan, 2009.

Com base nos resultados de sua autoavaliação, fica muito mais fácil estabelecer um plano de ação para seu desenvolvimento pessoal. Recomendo que você programe uma atividade por mês de cada grupo, buscando aumentar seu domínio em cada competência específica. Complemente as atividades lendo livros específicos sobre cada assunto, independentemente do volume de leitura cobrado naturalmente pela faculdade.

DEVO INVESTIR NAS ÁREAS EM QUE SOU FRACO OU NAQUELAS EM QUE SOU FORTE?

Se essa questão fosse feita em sala de aula, eu responderia, orgulhoso: “Excelente pergunta!”

Para cada pessoa a quem você fizer essa pergunta, haverá uma resposta diferente. Uns dirão que você deve atingir o equilíbrio nessas áreas; outros, que deve suprir suas fraquezas primeiro. Por fim, outros dirão que vale mais a pena potencializar suas habilidades naquilo em que você já é bom, esquecendo seus pontos fracos.

Recomendo que você minimize suas principais fraquezas e invista pesado em seus pontos fortes. Por exemplo: se você tem boas habilidades de comunicação, busque turbiná-las ainda mais. Faça cursos de oratória, aproveite sempre as oportunidades em que possa falar, converse, faça um curso específico de português, crie um blog, e por aí vai. Por outro lado, se seu domínio de tecnologias da informação for pífio, você também não pode simplesmente deixar essa fraqueza de lado. É importante dedicar parte do tempo para ampliar seu domínio desse grupo de competências. Não é preciso que você vire um hacker, mas é importante que tenha familiaridade e se sinta à vontade ao sentar na frente de um computador.

UMA QUESTÃO DE INTELIGÊNCIA

Você se acha inteligente? Antes de responder a essa pergunta, vamos refletir um pouco sobre o que vem a ser inteligência.

Durante muito tempo, o conceito de inteligência foi caracterizado por possuir um padrão *único*: acreditava-se que as pessoas nasciam com *determinada quantidade* de inteligência; dificilmente essa quantidade poderia ser alterada, em virtude de seu caráter genético; e essa inteligência era *mensurável*, podendo ser medida através de testes de QI ou instru-

mentos similares. Em fins da década de 1970 e início da de 1980, Howard Gardner², notório psicólogo e pesquisador da Universidade de Harvard, quebrou essa noção desenvolvendo uma nova perspectiva, a qual chamou de “*teoria das inteligências múltiplas*”.

As bases para as conclusões de Gardner envolvem evidências antropológicas e sobre o estudo da mente humana. Através de uma investigação multidisciplinar, o autor chegou à seguinte definição: a inteligência é “*um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados por uma cultura*”. A essas capacidades diversas de processamento da informação, Gardner chamou de “inteligências”, no plural. Segundo o autor, existem, pelo menos, sete tipos de inteligências. São elas:

1. Inteligência linguística. Envolve a sensibilidade para a língua falada e escrita e tem origem na esfera auditivo-oral. Incluem-se, nesse campo, a habilidade de aprender línguas estrangeiras, a capacidade de construir narrativas e o uso da língua para atingir determinados objetivos. Podemos, por exemplo, identificar pessoas de inteligência linguística elevada entre escritores, poetas, advogados e locutores.

2. Inteligência lógico-matemática. Denota a capacidade de analisar problemas com lógica, realizar cálculos e operações matemáticas, e mover-se no mundo dos números. É a inteligência dos matemáticos, dos físicos, dos engenheiros e de outros profissionais que exercem atividades afins.

3. Inteligência musical. Envolve especial habilidade na atuação, na composição e, também, na apreciação da música e de padrões musicais. Gardner acredita que essa inteligência tem uma estrutura quase paralela à da inteligência linguística, não havendo sentido caracterizar uma de inteligência (a linguística) e a outra de talento.

²GARDNER, Howard. *Inteligência: um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

4. Inteligência espacial. Trata-se da capacidade de reconhecer e manipular os padrões do espaço, envolvendo também a criação de representações ou imagens mentais espaciais. É a inteligência dos pilotos de avião, dos arquitetos, pintores, escultores, jogadores de xadrez, entre outros.

5. Inteligência corporal-cinestésica. Essa quinta representação mental acarreta a capacidade, ou potencial, de resolver problemas ou criar produtos utilizando partes do corpo, como as mãos ou a boca. Esse tipo de inteligência é fundamental para artesãos, cirurgiões, mecânicos, atletas, atores e dançarinos, por exemplo.

6. Inteligência interpessoal. É a capacidade de compreender as intenções, as motivações e os desejos dos outros, sabendo, conseqüentemente, trabalhar de modo eficiente com terceiros. É a inteligência do relacionamento social efetivo, da empatia, da liderança, da diplomacia e da influência social. De fato, é a inteligência que encontramos nos bons professores, vendedores, líderes políticos e religiosos, para citar alguns exemplos.

7. Inteligência intrapessoal. Complementando a inteligência interpessoal, a inteligência intrapessoal dirige-se à própria pessoa, ao seu interior. Trata-se da capacidade de conhecer a si próprio, identificar seus sentimentos, objetivos, medos, forças e fraquezas pessoais e, ao mesmo tempo, ter domínio sobre suas emoções e sobre si mesmo. Cada pessoa possui uma mistura singular de inteligências. Uma vez que se sabe que as pessoas apresentam enormes diferenças nas formas como adquirem e representam o conhecimento, o grande desafio dos administradores passa a ser o de fazer com que essas diferenças sejam o ponto central na administração de pessoas.

Talvez você esteja um pouco intrigado com essa questão das inteligências, buscando refletir em quais delas se sai melhor ou até mesmo buscando identificar qual a inteligência mais importante para um administrador. É importante saber que todos nós somos capazes de nos desenvolver em todos os campos da inteligência – independentemente

de termos uma inclinação maior para uma ou para outra. O fundamental é você se conhecer bem. *Conhece-te a ti mesmo*. Era essa a inscrição da entrada do Templo de Delfos, na Grécia antiga, sobre a qual Sócrates construiu sua filosofia. Somente conhecendo a si mesmo, alguém é capaz de modificar sua relação consigo, com os outros e com o mundo.

Cada um é inteligente à sua maneira, e o respeito às diferentes formas de apreensão cognitiva é a chave para uma liderança eficaz e uma administração bem-sucedida. O maior desafio, entretanto, é o que se coloca à humanidade, proposto pelo próprio Howard Gardner: *como aproveitar a singularidade a nós conferida na qualidade de espécie que exhibe várias inteligências?*

ONDE ESTUDAR

E scolher uma boa escola pode não ser uma tarefa tão fácil quanto parece, principalmente quando temos várias opções a considerar. O objetivo deste capítulo é ajudá-lo nesse processo. Mesmo que você já esteja matriculado em alguma instituição de ensino superior, a leitura é extremamente recomendada, pois alguns pontos apresentados merecem cuidadosa reflexão. De repente, é interessante considerar, até mesmo, uma grande mudança de planos a partir do que você irá constatar após a leitura das próximas páginas.

UM RETRATO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO OFERECIDOS NO BRASIL

O ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), como o próprio nome diz, é um exame que objetiva mensurar os rendimentos dos alunos dos cursos de graduação com relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. Tem caráter obrigatório e a situação regular do estudante com relação a essa obrigação fica inscrita em seu histórico escolar. Cada área do conhecimento é avaliada a cada três anos no ENADE.

A última avaliação do curso de Administração aconteceu em 2009. Os resultados do ENADE, combinados com outras variáveis que levam em consideração as informações de infraestrutura e instalações físicas, os recursos didático-pedagógicos e o corpo docente oferecidos pelo curso e os resultados do Indicador da Diferença entre os Desempenhos Esperado e Observado, são um índice chamado Conceito Preliminar de Curso (CPC). O CPC varia de 1 a 5, sendo 5 a nota que representa o nível de excelência. A nota isolada do ENADE não é tão relevante quanto o CPC, pois o ENADE avalia apenas o desempenho dos alunos, enquanto o CPC leva em consideração o desempenho no ENADE e essas outras variáveis institucionais. Portanto, é importantíssimo observar como a instituição de ensino em que você estuda ou deseja estudar está classificada com relação ao CPC. Para verificar essa informação, basta acessar a página do ENADE em <http://portal.inep.gov.br/enade>

A tabela seguinte ilustra os únicos cursos de Administração considerados excelentes, ou seja, que obtiveram CPC igual a 5 na última avaliação, em 2009. As instituições apresentadas estão elencadas em ordem alfabética e não representam nenhum tipo de ranking, pois todas atingiram a mesma nota. Algumas instituições aparecem mais de uma vez por contar com mais de um *campus*, como a Universidade de Brasília e a Universidade Federal Fluminense.

Tabela 3.1 Cursos com Conceito Preliminar de Curso (CPC) 5

Instituição	Sigla	UF	Município	Natureza
Centro Universitário FECAP	FECAP	SP	São Paulo	Privada
Escola de Administração de Empresas de São Paulo	FGV-EAESP	SP	São Paulo	Privada
Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho	EG	MG	Belo Horizonte	Pública
Escola Superior de Administração, Marketing e Com. de Uberlândia	ESAMC	MG	Uberlândia	Privada
Faculdade de Administração de Empresas	FACAMP	SP	Campinas	Privada
Faculdade de Economia e Finanças IBMEC	IBMEC	RJ	Rio de Janeiro	Privada
Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina	UDESC	SC	Florianópolis	Pública
Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFV	MG	Viçosa	Pública
INSPER Instituto de Ensino e Pesquisa	INSPER	SP	São Paulo	Privada

ONDE ESTUDAR

Instituição	Sigla	UF	Município	Natureza
Instituto Superior Tupy – IST	IST	SC	Joinville	Privada
Universidade de Brasília	UNB	DF	Brasília	Pública
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	UNESP	SP	Jabocatibal	Pública
Universidade Federal de Goiás	UFG	GO	Goiânia	Pública
Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI	UNIFEI	MG	Itajubá	Pública
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	MG	Juiz de Fora	Pública
Universidade Federal de Lavras	UFLA	MG	Lavras	Pública
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	MS	Campo Grande	Pública
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG	Belo Horizonte	Pública
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	SC	Florianópolis	Pública
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	RS	Santa Maria	Pública
Universidade Federal de São João del Rei	UFSJ	MG	São João del Rei	Pública
Universidade Federal do Paraná	UFPR	PR	Curitiba	Pública
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	MG	Uberlândia	Pública
Universidade Federal Fluminense	UFF	RJ	Macaé	Pública
Universidade Federal Fluminense	UFF	RJ	Volta Redonda	Pública
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	RS	Porto Alegre	Privada

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Como as notas do CPC variam de 1 a 5, podemos considerar que elas significam, basicamente, o seguinte:

1 = péssimo

2 = ruim

3 = regular

4 = bom

5 = excelente

Ao todo, 1.662 cursos de Administração foram avaliados, mas apenas 27 conseguiram atingir a nota máxima 5, ou seja, menos de 2% dos cursos

podem ser considerados excelentes; 33% dos cursos obtiveram CPC 1 ou 2 (péssimo ou ruim), 38% alcançaram conceito 3 (ou regular) e pouco mais de 7% dos cursos conquistaram CPC 4 (ou bom). Trocando em miúdos: a realidade é que há muito curso de Administração “meia boca” por aí, e você tem de tomar muito cuidado para garantir o sucesso de sua formação.

O NOME DA INSTITUIÇÃO PESA NO CURRÍCULO?

Essa é uma das questões mais frequentes na hora de escolher em qual instituição estudar. Você sabe que estou aqui para ser completamente sincero, e não será diferente nesse quesito. Sim, o nome da instituição pesa no currículo. Mas não é algo tão simples assim.

Cada instituição tem determinada reputação formada ao longo dos anos de sua existência. Essa reputação está pautada em cima de fatores tão diversos quanto sua estrutura, seu quadro docente, rigor acadêmico, suas campanhas de marketing, postura dos alunos, feitos de seus ex-alunos, e por aí vai. Sabe aquela máxima “diga-me com quem andas e te direi quem és”? A fama de sua faculdade irá acompanhá-lo, pelo menos por algum tempo, enquanto você não começa a escrever a própria história depois de formado.

Assim como boas empresas atraem os melhores profissionais, boas instituições de ensino atraem os melhores alunos. É o que diz o senso comum. Embora eu discorde parcialmente dessa premissa, o mercado enxerga as coisas dessa forma (odeio utilizar o termo “mercado” assim, como se estivesse falando de alguém, mas essa é a forma mais simples de fazer uma generalização). Em uma seleção de empregos, a primeira fase é normalmente a análise de currículos. O recrutador, não sabendo nada da vida dos candidatos, bate o olho direto onde o camarada se formou. E dá um peso maior àqueles que vêm de boas universidades (ou que têm fama de serem boas universidades). Fato. Porém, não se trata de uma sentença definitiva. Há alunos excelentes em universidades sem nenhum renome, assim como há péssimos alunos nas mais famosas.

“Quem faz a faculdade é o aluno”, diz outro pensamento bastante difundido por aí. De fato, é o que venho falando ao longo de todo este livro: você é o único responsável por seu desenvolvimento. Eu, por exemplo, sou formado pela Universidade Federal da Paraíba. Em linhas gerais, o curso de Administração de lá é um bom curso (obtive CPC 4 na última avaliação), tive ótimos professores e acesso aos programas já mencionados de pesquisa, extensão e monitoria, além de uma atuante e entusiasmada empresa júnior. Por outro lado, no meu tempo de estudante, a universidade inteira passava por maus bocados. Estamos falando de uma instituição pública, lembre-se disso. Para você ter ideia, houve um dia que o ventilador de teto caiu em cima da cabeça de um colega. Ele ficou bem, mas passamos o resto do semestre assistindo às aulas sem ventilador, em pleno verão paraibano, quando a temperatura atinge facilmente mais de 35°C. O que eu fiz? Passei a levar um ventilador de casa, daqueles que giram de um lado pro outro. Meus colegas agradeceram – e tenho certeza de que passaram a gostar mais de mim. O que quero deixar claro é que, independentemente das dificuldades impostas pela instituição – ou pela vida –, devemos sempre fazer do limão uma limonada. Não se agarre a desculpas esfarrapadas de que deixou de fazer algo por culpa dos outros. Resista sempre à tentação de tomar a pílula azul.

Logicamente, se você puder escolher uma instituição que ofereça mais oportunidades para seu crescimento, o aproveitamento poderá ser, sem dúvida, muito maior. O importante é saber detectar e agarrar essas oportunidades.

Meu conselho é que você investigue a fundo as instituições de ensino de sua cidade. Procure pessoas que estudam ou já estudaram onde você considera uma possibilidade para você, pergunte como são as aulas, se há bons professores, como os alunos se comportam, que tipos de convênios a instituição mantém com outras organizações e não se esqueça de buscar informações específicas sobre o curso de Administração, pois muitas instituições de ensino são mais fortes em determinados cursos e mais fracas em outros.

A propósito, procure saber em quais linhas o próprio curso de Administração se sai melhor. Embora Administração seja uma carreira universitária voltada à formação de um profissional generalista, alguns cursos contam com

um *background* mais voltado à área de Finanças, outros à área de Marketing, alguns dão mais ênfase a Recursos Humanos, e assim por diante. É importante verificar esse ponto para saber se seus objetivos convergem ao que é oferecido pela instituição.

VALE A PENA FAZER UMA GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA?

Peguei o começo da internet no Brasil, em meados da década de 1990. Naquela época, as pessoas que acessavam a rede eram vistas com certo preconceito – chamavam-nos de “*interners*”. Era o começo de uma revolução. Hoje em dia, quase todo mundo acessa a rede, tem perfil em redes sociais, utiliza mensageiros instantâneos, faz compras, paga contas. E não é algo exclusivo das classes A e B. A internet tem se tornado onipresente entre as classes C e D, também. Hoje em dia, estranho é quem está de fora.

A educação a distância (EAD) vai pelo mesmo caminho. Os cursos on-line vêm ganhando cada vez mais relevância, suportados pela expansão da banda larga e apoiados por sua vantagem competitiva única: a que permite pessoas das mais diferentes regiões terem acesso à educação de ponta dos grandes centros nacionais e internacionais. Se existe algum tipo de preconceito, é por parte de pessoas que ainda não entenderam o que está acontecendo.

Uma enquete¹ realizada no Portal Administradores evidenciou essa tendência de crescimento e consolidação da EAD no Brasil. Perguntou-se ao leitor se ele estaria disposto a fazer um curso a distância. Mais de 27% dos respondentes disseram que fariam uma graduação a distância. Mais de 19% disseram que realizariam um curso de curta duração e outros 19% que cursariam um MBA ou outro tipo de pós-graduação. No total, 66% dos participantes foram favoráveis à EAD e apenas 34% não fariam um curso nessa modalidade.

O que se deve ter em mente é que educação a distância não é para qualquer um. Se você optar por essa forma de ensino, deverá dedicar boa parcela

¹A enquete foi realizada entre os meses de março e maio de 2011 com mais de 11.500 participantes.

de seu tempo semanal a seus estudos, e jamais deverá enxergar o curso a distância como uma maneira mais leve e fácil de conseguir um diploma, porque, definitivamente, não é.

Os professores Rena Palloff e Keith Pratt² elencam uma série de dicas importantes para se ter sucesso em um curso a distância:

- Conecte-se ao seu curso duas ou mais vezes por semana para fazer comentários e ver o que os colegas e professores andaram postando.
- Certifique-se de estar em dia com as mensagens.
- Seja responsável e independente com relação à sua aprendizagem, sem esperar que o professor lhe dê toda a informação e a orientação.
- Esteja em dia com suas leituras e saiba pesquisar e analisar.
- Confie em seus colegas e seja responsável com eles.
- Em caso de dúvida, pergunte sempre.
- Se ficar chateado com alguma mensagem, respire fundo antes de responder. Se ficar realmente com raiva, respire mais uma vez.
- Peça apoio e compreensão à sua família e aos amigos. Você precisará de tempo para seu curso, ou seja: tempo no qual você não estará com eles.
- Seja flexível e paciente.
- Aproveite não apenas para aprender o conteúdo do que estiver estudando, mas também sobre o uso da tecnologia e como seu uso pode transformar a forma como você aprende e constrói o conhecimento.

Particularmente, sou um grande entusiasta desse modelo de ensino, mas você deve realmente avaliar se essa é sua praia ou não. É preciso observar

²PALLOFF, Rena M. e PRATT, Keith. O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes on-line. Porto Alegre: Artmed, 2004.

que, inevitavelmente, a educação a distância fará parte de nossa vida de uma forma ou de outra. O sociólogo espanhol Manuel Castells, em um dos volumes de sua riquíssima trilogia *A era da informação: economia, sociedade e cultura*, prevê que o futuro da educação será a combinação de ensino on-line a distância com ensino presencial. Segundo Castells, a operação se dará em redes entre nós de informática, salas de aula e o local onde esteja cada aluno.³ Muitos cursos de Administração no Brasil, mesmo que caracterizados como 100% presenciais, já utilizam recursos de EAD em algumas disciplinas, como chats, fóruns, além de outras ferramentas virtuais.

O CRITÉRIO MAIS IMPORTANTE APESAR EM SUA ESCOLHA: A QUALIDADE

Para não entrar em roubadas, é importantíssimo saber qual a situação da instituição de ensino e de seu curso de Administração com relação ao Ministério da Educação (MEC). Para que uma instituição de educação superior possa funcionar, é necessário que seja, primeiramente, credenciada pelo MEC. O curso superior, por sua vez, precisa ser *autorizado* pelo MEC. No site <http://emec.mec.gov.br/> é possível fazer uma consulta à base dos cursos autorizados e instituições credenciadas, tanto com relação aos cursos presenciais quanto com relação aos cursos a distância. Para que o diploma de um curso superior tenha validade, é necessário ter o *reconhecimento* do MEC, o que só ocorre quando um novo curso tenha completado 50% de sua carga horária (por isso é necessário ter certo cuidado com cursos oferecidos recentemente por uma instituição: eles podem estar autorizados, mas talvez não sejam reconhecidos posteriormente).

³CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

Como um último alerta no que diz respeito à sua decisão de onde estudar, tenha em mente que muitos, mas muitos cursos, conseguem passar pela peneira do MEC e são verdadeiras arapucas. Por mais que eu defenda que quem faz a faculdade é o aluno, não aconselho que você estude em uma instituição qualquer. Se você identificar que caiu em uma dessas armadilhas, pule fora. Estude a possibilidade de se transferir para outra instituição ou cogite até mesmo a hipótese de prestar novo vestibular. Vale muito mais retroceder um pouco para poder tomar o rumo correto do que seguir em uma embarcação furada, estudando em uma instituição que está apenas interessada na mensalidade que você paga.

O QUE SE ESTUDA EM ADMINISTRAÇÃO

Como organizar uma área tão complexa quanto a Administração? Como formar um profissional que saiba conciliar conhecimento, autoconhecimento, informações, técnicas, ciência, tecnologia e habilidades interpessoais, alguém que, segundo as palavras de Peter Drucker¹, seja capaz de fazer uso de “todos os conhecimentos e percepções das ciências humanas e sociais – de psicologia e filosofia, de economia e história, de ciências físicas e de ética”?

Não existe uma resposta definitiva a essa questão. Por ser a própria natureza da Administração algo (eternamente) mutante, a tarefa de estruturar um curso superior que consiga cumprir o objetivo de formar um administrador é um desafio enfrentado sempre no gerúndio, um processo que, na verdade, nunca se completa, porque deve estar sempre em evolução, acompanhando a própria evolução da Administração.

¹DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.

COMO SE ESTRUTURA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A graduação em Administração não é exatamente igual em todas as instituições de ensino superior em termos de estrutura curricular. Todas cumprem, na verdade, uma série de requisitos necessários para que o curso possa ser homologado e credenciado pelo Ministério da Educação, mas existe certa liberdade na organização da grade de disciplinas – desde que sejam cumpridas, evidentemente, as diretrizes curriculares específicas para o curso de Administração.

Quanto ao tempo de duração, o curso de Administração tem, no mínimo, 3 mil horas de carga horária total, distribuídas em pelo menos oito semestres letivos. Normalmente, os cursos diurnos podem ser concluídos em quatro anos e os noturnos, em cinco anos, se o aluno seguir o percurso normal e não perder ou trancar nenhuma disciplina no meio do caminho.

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração², definidas pelo Ministério da Educação, pelo Conselho Nacional de Educação e pela Câmara da Educação Superior, os cursos de Administração devem contemplar os seguintes campos interligados de formação:

I – Conteúdos de Formação Básica: *relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;*

II – Conteúdos de Formação Profissional: *relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;*

²Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005, publicada no Diário Oficial da União, edição 137, pp. 26 e 27, em 19/7/2005.

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias:

abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e a utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV – Conteúdos de Formação Complementar:

estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

As diretrizes curriculares reconhecem a natureza multidisciplinar da Administração. Focar apenas nos conteúdos de formação profissional não formaria um administrador completo, pois lhe faltaria a visão do todo, que é complementada pelas demais disciplinas.

Muitos alunos não conseguem enxergar com clareza a conexão que pode haver entre algumas disciplinas do curso e a Administração, e acabam não levando a sério as aulas de filosofia ou sociologia, por exemplo. A Administração não é uma área do conhecimento fechada em si mesma (e estaríamos fadados ao fracasso absoluto se assim o fosse). Bebemos nas fontes das mais diversas áreas do saber, como psicologia, economia, sociologia, antropologia e filosofia. Dessa forma, somos capazes de expandir os limites de nossa consciência e ampliar nossa visão do mundo. Quanto mais referências de diferentes disciplinas tivermos, mais preparados estaremos para cumprir nosso papel como administradores.

GRADE CURRICULAR

Como apontam os professores Rui Otávio Bernardes de Andrade e Nério Amboni, o projeto pedagógico de um curso se reflete em sua organização curricular, em que a instituição deverá exercitar seu potencial inovador e criativo com liberdade e flexibilidade na criação do currículo do curso³, que deve ser concebido respeitando-se as particularidades e a vocação de cada região.

Particularmente, agrada-me muito a forma como a FIA (Fundação Instituto de Administração)⁴ correspondeu às diretrizes curriculares obrigatórias, estruturando, de forma criativa, seu curso de Administração, muito bem adaptado às necessidades e aos desafios atuais da Administração. Quase como um hobby, costumo visitar periodicamente os sites dos diversos cursos de Administração espalhados pelo Brasil para avaliar seus programas. O da FIA me surpreendeu positivamente, pois revela um planejamento deliberado para formar excelentes profissionais. Convém reproduzir sua grade curricular, não apenas para que se possa conhecer a estrutura de um curso de vanguarda, mas também para servir de exemplo a outras instituições.

1º Semestre

Informática I

Resolução de Problemas de Gestão I

Teoria Geral da Administração I

Fundamentos de Contabilidade

Língua Inglesa I

Matemática I

Marketing I

Microeconomia

2º Semestre

Informática II

Resolução de Problemas de Gestão II

³ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de e AMBONI, Nério. Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

⁴A FIA lançou esse curso de graduação em Administração no primeiro semestre de 2011, razão pela qual a instituição não se encontra presente na última avaliação do ENADE, realizada em 2009.

Língua Inglesa II

Matemática II

Finanças Corporativas I

Teoria Geral da Administração II

Gestão de Pessoas I

Marketing II

3º Semestre

Comunicação Empresarial I

Resolução de Casos de Gestão I

Língua Inglesa III

Ética Empresarial

Estatística I

Finanças de Mercado – Renda Fixa

Sociologia e Psicologia Aplicada às Organizações

Macroeconomia

Gestão da Cadeia de Suprimentos

4º Semestre

Comunicação Empresarial II

Resolução de Casos de Gestão II

Língua Inglesa IV

Gestão Ambiental

Estatística II

Finanças de Mercado – Gestão de Carteiras e Derivativos

Gestão de Pessoas II

Marketing III

Gestão de Operações I

5º Semestre

Estratégia Empresarial

Resolução de Casos Interdisciplinares I

Administração de Sistemas de Informação

Avaliação de Empresas

Gestão de Processos

Pesquisa Operacional

6º Semestre

Economia Brasileira Contemporânea

Responsabilidade Social Corporativa

Resolução de Casos Interdisciplinares II

Direito Empresarial

Gestão de Projetos

Gestão de Operações II

7º Semestre

Empreendedorismo e Criação de Negócios

Comunicação e Cultura Internacional

TCC I

Finanças Internacionais

Cadeias de Valor e Redes

Simulação Empresarial

8º Semestre

Tópicos Especiais em Administração

Teoria de Decisão

Gestão do Conhecimento e da Inovação

Marketing Global

Decisões Empresariais e o Uso de Cenários

TCC II

Observe que as disciplinas buscam cobrir não apenas a formação tradicional do administrador, mas também preencher lacunas que os demais cursos deixam sob a responsabilidade do próprio aluno, como o aprendizado da língua inglesa, que é geralmente visto em uma única disciplina sem o devido aprofundamento. Algumas disciplinas, como Resolução de Problemas de Gestão, evidenciam a escolha do estudo de caso como principal metodologia de ensino. Esse método, criado e consagrado pela Harvard Business School na década de 1920, coloca o aluno no papel de administrador, enfrentando problemas reais em situações nas quais seu poder de análise e de tomar decisões é posto à prova.

QUAL A MATÉRIA MAIS IMPORTANTE DO CURSO?

Talvez você já tenha ouvido falar da parábola hindu dos cegos e do elefante. Alguns importantes autores da Administração, como Henry Mintzberg⁵ (de quem sou fã incondicional) e Gareth Morgan⁶ (autor do clássico *Imagens da organização*), já a utilizaram em seus livros para traduzir nossa incapacidade natural de compreender por completo qualquer fenômeno. Essa parábola foi apresentada ao Ocidente pelo poeta americano John Godfrey Saxe, no século XIX, e conta a história de seis cegos que “foram ver o elefante (embora todos fossem cegos)”. O primeiro chocou-se na lateral do animal e considerou que o elefante fosse semelhante a um muro. O segundo cego, apalpando-lhe a presa, afirmou que era muito similar a uma lança. O terceiro, pegando na tromba do animal, não teve dúvidas: era muito parecido com uma cobra. O quarto cego, segurando uma das pernas do paquiderme, pensou que este parecia uma árvore. O quinto, segurando na orelha, teve a sensação de se tratar de um leque. Por fim, o sexto cego tocou a cauda e sentenciou: “É muito semelhante a uma corda.” Os cegos permaneceram discutindo um bom tempo, cada qual expondo sua opinião e, embora cada um estivesse em parte certo, todos estavam errados.

A administração não é só a orelha do elefante, sua tromba, presas ou rabo. A administração é o elefante inteiro. E o pior: é o elefante em movimento, em alta velocidade. Por mais que seus professores puxem cada um a brasa para seu lado (o de marketing afirmando que o marketing é mais importante; o de finanças dizendo que sua área é a mais vital; o de RH jurando que ministra a disciplina mais importante de todas etc.), o fato é que todas são essenciais e imprescindíveis.

Ainda que você se identifique mais com determinada área, não cometa o erro de ignorar ou menosprezar as demais. Isso pode ser fatal. Devemos reconhecer, como nos recomenda Morgan, que todos somos cegos, em certo grau, tentando compreender a natureza do animal.

⁵MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

⁶GARETH, Morgan. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

ARREGAÇANDO AS MANGAS

Que tipo de administrador sua instituição de ensino deseja que você se torne? Não se preocupe se não souber responder: a maior parte das faculdades brasileiras de Administração ainda não parou para pensar no assunto.

A coisa funciona mais ou menos da seguinte forma: cada instituição reúne um grupo bastante eclético de professores, cada qual com sua especialidade e com características bastante peculiares que o distinguem dos demais. Dessa heterogeneidade e diversidade de pensamentos é que vem a riqueza de sua formação. Você aprende a extrair de cada mestre as melhores lições. A outra face da moeda é que raramente existe algum consenso quanto ao perfil de administrador que a instituição deve formar, e aí quem sai perdendo é você.

Muitas instituições, ao contratarem seus docentes, apenas lhe entregam uma caderneta, um plano de ensino feito por outro professor, expli-

cam os procedimentos burocráticos básicos (“você deve bater o ponto até cinco minutos antes de começar a aula, deve preencher o diário de classes com o conteúdo apresentado, deve colocar exatamente um pontinho no quadradinho referente ao dia, deve fazer três avaliações por semestre, bla-bla-blá...”), e boa noite e boa sorte. Nenhum comentário sobre a missão da instituição, ou o que eles esperam do professor. A ausência de uma visão compartilhada acaba bagunçando todo o coreto. Os alunos ficam à mercê do perfil individual de cada professor. Às vezes, dão sorte de encontrar um professor vanguardista, vocacionado, com aulas dinâmicas e ótimo conteúdo. Outras, dão o azar de topar com um profissional desmotivado, desatualizado e que não compreende a amplitude de seu papel como educador.

Falamos tanto em gestão do conhecimento, mas me responda uma coisa: seu professor de Administração Financeira sabe o que você está vendo nas aulas de marketing?

Pois é... Parece que a comunicação não anda fluindo muito bem em boa parte dos cursos de Administração de nosso país. Ensina-se uma coisa, pratica-se outra. Mas podemos contornar esses problemas, e você pode exercer um papel importante nesse processo de mudança.

Talvez você não saiba o tipo de administrador que sua instituição deseje que você se torne, mas você, pelo menos, deve saber.

Apresento a seguir uma série de conselhos que irão ajudá-lo a suprir as deficiências de sua instituição de ensino. Por melhor que ela seja, sempre haverá alguma lacuna.

VÁ SEMPRE ALÉM DO NECESSÁRIO

Não se restrinja, jamais, a fazer apenas o que lhe é cobrado. Se existe uma receita para a mediocridade, cumprir apenas com suas obrigações deve ser o ingrediente principal.

Na faculdade, é muito comum encontrarmos professores mais light, que não exigem muito e são condescendentes com os alunos. A turma ado-

ra, não aprende nada e ainda acaba passando com notas boas. Na verdade, estão desperdiçando uma ótima oportunidade de adquirir conhecimentos e desenvolver competências. Eu, por exemplo, tive uma professora de Administração Financeira que era um zero à esquerda. Não aprendemos nada, absolutamente nada, e passamos por média felizes da vida. Lá na frente, quando me dei conta do quanto aquela disciplina era importante e vital para minha carreira, tive de voltar aos bancos escolares para aprender tudo de novo.

Administração, no geral, é um curso fácil, enquanto administrar é extremamente complicado. Se você não aproveitar a faculdade para desenvolver realmente as habilidades que um administrador precisa dominar, terá dificuldades para ingressar no mercado mais adiante ou dar respostas na organização na qual vier a trabalhar.

Não se contente com o que lhe cobram

Apresentar um trabalho em grupo, por exemplo, é uma oportunidade ímpar para aprimorar sua capacidade de comunicação, trabalhar em equipe, exercer liderança e de aprender a superar expectativas. Administradores são obrigados a fazer isso o tempo todo.

Em vez de procurar saber qual é o grau de exigência dos outros (de seus professores e de seus colegas), crie você mesmo seus próprios critérios de exigência e procure sempre ir além. Seja obsessivo quanto a isso.

APROVEITE TODAS AS OPORTUNIDADES QUE A INSTITUIÇÃO OFERECE

A coisa não se restringe à sala de aula e às disciplinas que você cursa todo semestre. Muitas instituições oferecem programas de iniciação científica e de monitoria, por exemplo. O aluno que participa dessas atividades aprende a pesquisar, escrever, fica mais inteligente e, acredite, isso conta pontos lá na frente, depois da faculdade.

Quando eu cursava Administração, caiu no meu colo a chance de trabalhar em um projeto de pesquisa sobre o terceiro setor, como parte do programa de iniciação científica da minha universidade. Em termos de linha de pesquisa, não tinha nada a ver com meus assuntos de interesse, mas foi uma das experiências mais ricas que já tive em toda a minha vida. Aprendi, de fato, como fazer um trabalho acadêmico, como sair em campo para levantar os dados da pesquisa e, o mais importante, tive contato com dezenas de pessoas de realidades totalmente diferentes da minha. Posso afirmar, sem sombra de dúvida, que ter participado desse projeto mudou minha própria visão de mundo. De quebra, ainda recebi uma bolsa de auxílio à pesquisa.

É importante frisar que raramente essas oportunidades irão se apresentar espontaneamente a você. Quando disse que a chance “caiu no meu colo”, foi pura força de expressão. Na verdade, eu era um aluno bastante interessado, estava sempre de olho no quadro de avisos e me relacionava muito bem com todo mundo. É necessário ir atrás, conversar com professores e funcionários e, como já vimos, saber buscar informações.

ALGUNS PROGRAMAS NORMALMENTE OFERECIDOS PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Iniciação científica – trata-se de uma modalidade de pesquisa acadêmica desenvolvida essencialmente por alunos de graduação, orientados por um professor da instituição. O estudante aprende na prática como se realiza uma pesquisa acadêmica, envolvendo todos os aspectos de construção de um trabalho acadêmico, como pesquisa bibliográfica, escrita acadêmica, diversos métodos de pesquisa, elaboração de relatórios, apresentação, entre outras atividades pertinentes a esse tipo de trabalho. É comum haver algum tipo bolsa de auxílio à pesquisa, que gira em torno de um salário mínimo. As agências financiadoras

mais comuns são o CNPq (através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC), agências estaduais como FAPESP, FAPERGS, FAPERJ, FAPEMIG, entre outras, além das próprias instituições de ensino.

Monitoria ou estágio em docência – nesse tipo de programa universitário, o aluno presta assistência a um professor, envolvendo-se diretamente com todas as atividades de sua disciplina, ministra algumas aulas sob a supervisão do professor, além de ajudá-lo com algumas rotinas comuns ao ofício (como o controle de presença, preenchimento de relatórios, notas etc.). Trata-se de uma experiência extremamente enriquecedora, não apenas para quem deseja seguir carreira docente, mas também para quem deseja desenvolver habilidades de comunicação e liderança. É comum existir algum tipo de bolsa, mas também é bastante comum o exercício voluntário desse programa (no meu caso, fui monitor voluntário, pois já recebia uma bolsa pelo programa de iniciação científica e não queria perder a chance de ter esse tipo de experiência).

Programas de extensão universitária – são programas desenvolvidos pela instituição que visam aproximar o aluno de sua comunidade, gerando oportunidades de aplicar os conhecimentos produzidos no ambiente acadêmico em benefício da sociedade.

SEJA UM EMPRESÁRIO JÚNIOR

Participe de uma empresa júnior. Essa é a melhor forma de aprender na prática tudo aquilo que um administrador precisa saber. Uma empresa júnior é uma entidade civil sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de cursos superiores ou técnicos, não necessariamente de Administração. Acompanho de perto o trabalho de muitas empresas desse tipo e, devo admitir, muitas delas não deixam nada a desejar às empresas de consultoria profissionais.

Normalmente, os participantes de uma empresa júnior têm carreiras brilhantes, pois já saem da faculdade com experiência, autoconfiança e uma belíssima rede de contatos.

Não existe uma empresa júnior em sua instituição de ensino? Entre em contato com o pessoal da Confederação Brasileira de Empresas Juniores através do site www.brasiljunior.org.br. Essa turma leva o Movimento Empresa Júnior muito a sério e terá o maior prazer em ajudá-lo a montar uma nova empresa em sua faculdade.

FAÇA ESTÁGIO

Outra excelente opção para quem quer colocar em prática o que se aprende na faculdade é a realização de um estágio. Grandes e boas empresas têm ótimos programas de estágio – e não tem nada a ver com aquelas piadinhas infames que sempre colocam o estagiário servindo cafezinho ou tirando cópias de documentos. Essas empresas encaram seus programas de estágio como uma excelente forma de atrair seus futuros talentos. Para o estagiário, pode ser o início de uma promissora carreira.

Ainda que seja obrigatório o estágio supervisionado na última fase do curso, é extremamente interessante estagiar mesmo nos semestres anteriores. Alguns professores e orientadores de carreira condenariam meu conselho, pois acreditam que alunos dos primeiros semestres do curso não estão aptos ou maduros o suficiente para estagiar. Eu, pelo contrário, acredito muito no potencial dos alunos iniciantes – e um estagiazinho não faz mal a ninguém.

Para não entrar em roubadas, esteja sempre atento: muitas empresas, ao tentarem fugir do alto custo de manter um funcionário efetivo, contratam estagiários como uma estratégia de conseguir mão de obra barata.

Recomendo os seguintes sites para saber mais sobre o assunto

Núcleo Brasileiro de Estágios (NUBE):

www.nube.com.br

Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE):

www.ciee.org.br

Cartilha Lei do Estágio do Ministério do Trabalho e Emprego:

http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/Cartilha_Lei_Estagio.asp

COLOQUE A LEITURA EM DIA

Leia bastante. Faça da leitura um hábito. É um erro pensar que apenas praticando é que se aprende. Essa é uma meia-verdade. Você deve ter um excelente embasamento teórico e saber colocá-lo em prática.

Imagino que sua vida deva ser bem corrida, como a minha, o que torna bastante fácil e tentador inventar uma desculpa para não ter tempo para a leitura. Eu resolvi isso de maneira bem fácil: leio sempre antes de dormir. Uma ou duas horas, todas as noites. Além de todos os benefícios evidentes, ler antes de dormir também é uma excelente forma de relaxar a mente e o corpo para termos uma boa noite de sono – o que é, também, essencial para darmos conta de tudo.

Seguindo o espírito de não fazer apenas o que nos cobram, não fique apenas nas leituras recomendadas por seus professores. Aliás, tudo o que os professores recomendam ou exigem em termos de leitura visa apenas atender à média. É o que eles consideram adequado para a maioria de seus alunos, e não apenas para os fora de série. Particularmente, acho isso muito chato e limitado. Se você ficar só nisso, vai perder o me-

lhor da festa. Uma boa leitura não fica apenas em um só autor. Se você não costuma confrontar o que dizem diversas fontes, pode cair no terrível erro de considerar o que está registrado nas páginas do que leu como verdade absoluta.

Não pense que, por estar em uma fase menos adiantada do curso, não é bom ler um livro indicado apenas nas fases posteriores. Quando estava no segundo semestre, li o fantástico *Estratégia competitiva*, do Michael Porter¹. Foi um divisor de águas, pois pude tirar muito mais proveito de algumas disciplinas, como Planejamento Organizacional e Marketing, além de ter despertado meu interesse no assunto, o que me levou a conhecer autores como Henry Mintzberg, Gary Hamel, Prahalad, Igor Ansoff e outros.

Ah, também não se prenda apenas aos livros voltados ao seu curso, por mais interessante ou lógico que isso possa parecer. Leia de tudo: filosofia, arte, história, comédia, ficção, romance, quadrinhos, ou qualquer outro gênero que seja do seu agrado. Eu, particularmente, sou vidrado em livros de suspense e terror, além de ser um devorador voraz de quadrinhos. Se tenho vergonha de admitir isso? Nem um pouco. A variedade de temas e referências ajuda a oxigenar nosso cérebro com novas ideias, amplia nossa criatividade e nos torna pessoas mais abertas e flexíveis.

ESCREVA ARTIGOS

A melhor maneira de concretizar o aprendizado de suas leituras é registrar suas impressões em um artigo. Não confie em sua memória. Com o bombardeio de informações a que somos submetidos diariamente, cedo ou tarde esquecemos de algo importante. Quando paramos para escrever, exercitamos uma espécie de diálogo com nós mesmos e, dessa forma, conseguimos registrar esse conhecimento nas regiões mais profundas de nossa mente.

¹A edição que eu li é de 1986, mas a Campus/Elsevier publicou uma (merecida) nova edição desse livro em 2005: PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

Além disso, você pode publicar seus artigos em um blog ou sites que aceitam contribuições de terceiros, como o Administradores. Trata-se de uma excelente maneira de se tornar conhecido, expandir sua rede de contatos (como veremos mais adiante) e de receber *feedback*² de outras pessoas – o que, no fim das contas, é essencial para seu crescimento.

CORRA, LOLA, CORRA!

Procure formas de se aprimorar sempre. Faça cursos de extensão, aproveite seus fins de semana e suas férias para aprender algo novo, viaje muito e, por favor, não se esqueça de aprender outros idiomas. Inglês é fundamental, mas saber outras línguas além dessa, com certeza, irá lhe abrir mais portas (não apenas profissionais, mas de conhecimentos, cultura, referências).

Planeje suas experiências de forma que você consiga conciliar tempo para se divertir e se desenvolver. E o fundamental é: preparar seu bolso para essas ocasiões.

Procure calar aquele sujeito que vive resmungando em sua cabeça inventando desculpas para não fazer o que você sempre teve vontade de fazer. “*Para viajar para o exterior, é preciso muito dinheiro, isso está fora das minhas possibilidades.*” Cale-se, resmungão! Lembre-se de como um administrador divide uma tarefa complexa em etapas simples a serem seguidas? Siga o mesmo preceito em seus planos pessoais. Comece a planejar agora a viagem que você quer fazer daqui a dois ou três anos.

²Relutei bastante antes de incluir esse termo no livro. Feedback nada mais é do que “dar um retorno” ou comentar alguma coisa. O termo é tão utilizado em livros de negócios e nas organizações que me vi obrigado a incluí-lo aqui. Pessoalmente, não o utilizo – e há uma grande corrente de pessoas que também desaprova o uso exacerbado de expressões estrangeiras no vocabulário corporativo. Prefiro perguntar “O que você achou?” a pedir um feedback.

EXEMPLO PRÁTICO: ESTUDANDO EM BUENOS AIRES

Um curso básico de espanhol na capital argentina, intensivo com quatro semanas de duração (o suficiente para desenvolver uma boa base do idioma), acomodação em casa de família com café da manhã incluso, sai por volta de R\$2.500.

As passagens aéreas estão cada vez mais baratas. É possível encontrar passagens ida e volta São Paulo-Buenos Aires por menos de R\$500, dependendo da época do ano.

Considerando um gasto médio de R\$40 por dia (para passar muito bem!), o que daria R\$1.200 para um período de 30 dias, teremos:

Curso + acomodação = R\$2.500,00

Passagem ida e volta = R\$500,00

Grana para se manter durante 30 dias = R\$1.200,00

Total = R\$4.200,00

Digamos que esse seja um objetivo a ser realizado dentro de três anos. Seria necessário economizar algo em torno de R\$115 por mês durante 36 meses. Trocando, literalmente, em miúdos: menos de R\$4 por dia para você aprender um idioma, ter uma experiência internacional, conhecer novas pessoas, divertir-se um bocado e, de quebra, aprender a dançar tango. *Que te parece la idea, muchacho?*

SE VAI FAZER INTERCÂMBIO, NÃO EXAGERE NA INTERNET

A primeira vez que fiz intercâmbio foi em 1997, quando tinha 19 anos. Fui para Salamanca, na Espanha. Uma experiência fantástica!

Naquela época, a internet ainda estava engatinhando. Cada um tinha seu e-mail, mas sem a necessidade de checar mensagens de cinco em cinco minutos. Na escola, na hora dos intervalos, todo mundo aproveitava para conversar e conhecer os colegas de diferentes culturas. Fiz ótimos amigos, com os quais mantenho contato até hoje.

No ano seguinte, fui para a Inglaterra, e a experiência foi bastante similar.

Em 2000, fui novamente para a Inglaterra, a fim de reforçar um pouco o inglês. Naquele ano, já havia certa concorrência para utilizar a sala de computadores da escola.

Voltei a fazer intercâmbio em janeiro de 2008. Fui para Florença, com minha esposa. Pensei que repetiria a experiência das vezes anteriores, mas fiquei chocado com o grau de dependência de todos em relação à internet. Na hora do intervalo, havia briga para ver quem conseguia lugar nos computadores da escola.

A turma dos Estados Unidos nem entrava no páreo, pois cada um já andava com seu notebook a tiracolo. Com seus mensageiros instantâneos, webcams e microfones, a conversa com os que estavam distantes parecia muito próxima. Em compensação, com os que estavam ali ao lado, bastando apenas virar o pescoço, a distância era enorme...

A experiência de se fazer intercâmbio é extremamente rica e interessante. Possibilita que você conheça e respeite outras culturas, que se abra para o novo, encha a cabeça de ideias e se torne uma pessoa mais aberta e tolerante.

Entretanto, é preciso desconectar-se para viver a plenitude dessa aventura. A maior riqueza da viagem, esteja certo disso, está na interação com as pessoas. Não tenho dúvida de que a internet surgiu para reduzir as distâncias e promover a interatividade, mas todo exagero é prejudicial. Esteja atento: um sorriso vale mais que mil emoticons.

SEJA LEGAL

Já escutei várias vezes em sala de aula algum aluno falar que ali são todos concorrentes, pois irão competir por um lugar ao sol mais na frente. Besteira pura. Sei que o mundo é um lugar extremamente competitivo, mas as pessoas cooperativas são muito mais queridas – e acabam levando vantagem sobre os individualistas e mesquinhos. Algumas organizações extraordinárias, inclusive, como a Google (veja o primeiro minicapítulo sobre essa empresa na última seção do livro), já aplicam diversas técnicas em seus processos de seleção para identificar – e descartar – os malas de plantão.

Tenho certeza de que você recebeu bons valores de seus pais e de sua família. Não deixe isso se apagar comprando ilusões de que vale tudo para atingir seus objetivos. Não seja seduzido pelo lado negro da força. Warren Buffett, a partir da experiência que o transformou em um dos homens mais ricos do mundo (e certamente um dos mais generosos, pois já registrou em seu testamento que irá doar 85% de sua fortuna para a Fundação Bill e Melinda Gattes), fez uma perfeita constatação: não é possível fazer um bom negócio com uma pessoa ruim. Isso resume tudo.

Importante: seja legal porque isso é de sua natureza, e não porque você quer ganhar alguma coisa com isso. Não tente nos enganar, pois a coisa não funciona dessa maneira.

REVOLUCIONE

Lidere movimentos de mudança em sua instituição. Não fique esperando melhorias do tipo top-down (de cima para baixo). Muitas instituições de ensino estão apenas enroscadas no emaranhado de processos burocráticos que criaram ao longo dos anos. Os paradigmas estão aí para serem quebrados. Lembre-se de que você é parte da instituição.

No fim das contas, você, seus professores, coordenadores e diretores, todos estão no mesmo barco. Qualquer um pode dar sua contribuição e deixar seu legado. Foi-se o tempo em que as melhores estratégias saíam apenas das cabeças do presidente ou dos membros iluminados do conselho. Muitas das grandes ideias que revolucionaram o mundo partiram de pessoas envolvidas diretamente com o processo, com as tarefas mais básicas.

Se você consegue identificar falhas e – o mais importante – consegue enxergar soluções para os problemas identificados, poderá ser um importante agente de mudança. Todo mundo sairá ganhando com isso, inclusive você.

DICAS DE APRESENTAÇÃO

Um dos principais métodos de avaliação utilizados no curso de Administração é a apresentação de trabalhos. Sozinho ou em grupo, você sempre se verá à frente de seus colegas de turma para apresentar algum trabalho. Talvez você ache essa metodologia aborrecida ou apenas uma estratégia do professor para não ter de preparar aulas (o que acontece de vez em quando!), mas a verdade é que, como administrador, você sempre irá deparar com situações em que estará à frente de uma plateia ou de um grupo de pessoas tendo de apresentar um produto, serviço ou seja lá o que for.

Você deve aproveitar ao máximo esses momentos para desenvolver suas habilidades de comunicação. Este capítulo reúne algumas dicas importantes para você tirar proveito dessas verdadeiras oportunidades de crescimento.

NÃO UTILIZE O POWERPOINT PARA TORTURAR PESSOAS

Criado para facilitar a vida de milhões de pessoas necessitadas de suporte para suas apresentações acadêmicas, comerciais e corporativas, o PowerPoint acabou se tornando um verdadeiro instrumento de tortura.

Fãs de Bill Gates, tenham calma! Eu explico.

O problema, como sempre, não é a ferramenta, mas o uso que se faz dela. A maior parte das pessoas utiliza o PowerPoint como uma bengala em suas apresentações. As razões podem ser diversas: insegurança, medo, despreparo, vontade de surpreender a plateia com os “efeitos especiais”, deslumbre com o programa, e por aí vai. A bronca é que, sem o bendito PowerPoint, adiós apresentação.

O modo mais comum de tortura é rechear os slides com texto. O apresentador, com medo de não lembrar o que veio falar, entope os slides com um milhão de frases. Para completar, ignora o público à sua frente e lê o que está escrito no telão. Pobre plateia!

Utilizar o clipart do Windows é um dos clichês. Sempre em busca do caminho mais fácil, o torturador não pensa duas vezes antes de inserir aquelas imagens batidas em sua apresentação.

Outra estratégia torturante é o uso de bullet-time, aquele efeito irritante que faz as frases deslizarem na tela. A cada tópico lido pelo palestrante, uma nova frase faz sua entrada triunfante da esquerda para a direita (ou de baixo para cima, ou rodopiando, ou piscando...). Os mais empolgados ainda utilizam o pacote de sons do aplicativo:

■ “As vendas do primeiro semestre de 2010 superaram em 6% as do mesmo período do ano passado.” **POW!** (barulho de disparo de revólver).

- “Em contrapartida, fomos obrigados a reduzir nossa margem de lucro em 3,29%.” **SCRINNNCHHHH!** (carro freando).
- “Dessa forma, para nossa empresa decolar, minha proposta é expandirmos nossa atuação para o estado vizinho.” **PLAC! PLAC! PLAC!** (som de aplausos. Do programa, é claro).

Fale a verdade: você já viu esse filme antes, não viu?

Sons, imagens, vídeos e outros recursos multimídia podem enriquecer – e muito – uma apresentação. Mas seu uso deve servir, apenas, para apoiar a mensagem do apresentador – e nunca para o apresentador se apoiar em seu uso.

Não quero bancar o sabichão. Eu mesmo já fui um exímio torturador com o PowerPoint. Minhas apresentações seguiam o mesmo roteiro que acabei de descrever. Fui melhorando com o tempo; à medida que me sentia mais seguro para passar minha mensagem, comecei a abrir mão do copy+past de texto nos slides, e passei a utilizar uma abordagem muito mais clean, muito mais simples e harmoniosa.

Ao mesmo tempo que pode servir como um terrível instrumento de tortura, o PowerPoint pode ser a ferramenta ideal para ajudá-lo a fazer uma apresentação fantástica e memorável.

Observe como Seth Godin, Chris Anderson, Steve Jobs e outros mestres jedis na arte de encantar plateias utilizam *slidewares* como PowerPoint, Keynote ou similares. Cada um tem seu estilo e personalidade na hora de contar histórias. O que suas apresentações têm em comum é, justamente, a utilização de slides simples, pouquíssimo texto, imagens marcantes e design de impacto.

Em se tratando de apresentações, menos é mais. Acredite.

ALGUMAS DICAS IMPORTANTES

Prepare um roteiro antes de ir para o computador. Seu trabalho escrito pode estar uma beleza, impecável, mas ele não serve de roteiro para a sua apresentação. Ele é apenas a essência do que você irá apresentar, mas é necessário um roteiro exclusivo para a apresentação. Procure fazer esse roteiro em folhas de papel, ou em um caderno. Fuja do computador nesse momento. Dê espaço para seu gênio criativo trabalhar. O roteiro deve contemplar os principais assuntos que você pretende abordar, e como você pretende comunicar esse conteúdo de forma a despertar o interesse da plateia, o que nos leva automaticamente ao segundo ponto.

Utilize metáforas. Quando estiver pensando nas imagens que irão ilustrar seus slides, não procure por transcrições literais do pensamento que você deseja passar. Pense em metáforas que podem ajudá-lo a fixar uma ideia ou conceito. Exemplo: se você estiver falando de liderança, pode recorrer a imagens de um maestro conduzindo uma orquestra; se o assunto for estratégia, tabuleiros de xadrez são sempre uma boa pedida. Mas, cuidado: procure não permanecer dentro do quadrado ao estabelecer suas metáforas, pois algumas, de tão boas, acabaram se tornando batidas e muito óbvias.

Recorra a um banco de imagens profissional. Sei que a facilidade de se encontrarem zilhões de imagens na internet é tremenda – e a tentação de utilizá-las sem gastar um tostão também. Porém, existem sites especializados que contam com um acervo de imagens profissionais, com sistemas avançados de busca que lhe permitem procurar por algo tão específico quanto “pássaro azul voando sobre o mar” ou abstrato como “chefe imaturo”. Esses sites, inclusive, irão ajudá-lo com as metáforas. Ao procurar por “tranquilidade”, por exemplo, os resultados apresentarão imagens que traduzem esse conceito, como um monge meditando ou uma praia paradisíaca deserta. Minhas principais referências nesse sentido são o Getty Images e, principalmente, o iStockPhoto, que conta com valores bem acessíveis (se você sabe tirar boas fotos, pode, até mesmo, cadastrar suas próprias imagens nesse site e receber royalties sempre que alguém comprar alguma foto sua).

Conte histórias. Esse é um dos principais recursos de um bom apresentador. Somos naturalmente atraídos por histórias pessoais que quebram o ritmo de uma simples exposição de teorias. Se você irá apresentar um trabalho sobre comportamento do consumidor, por exemplo, procure associar os pontos teóricos do seu trabalho com situações pelas quais já passou. As histórias prendem a atenção do público e ajudam a fixar o conteúdo que você deseja passar. Se não tiver nenhuma experiência sua que se encaixe, procure lembrar-se de fatos vividos por algum conhecido seu.

Domine o assunto. Detesto soar óbvio, mas a melhor maneira de se preparar para uma apresentação é ter domínio total do assunto. Se você estiver realmente por dentro do que pretende falar, irá se sentir seguro e confiante. Muita gente dedica muito tempo a preparar a apresentação e acaba esquecendo o principal, que é o domínio do conteúdo.

Aprenda com os profissionais. O site www.ted.com conta com (acredito) milhares de palestras dos mais renomados profissionais (de Bill Clinton a Bill Gates), com legendas em português. Além de aprender o que esses caras têm a ensinar, você pode observar como eles fazem apresentações de impacto e que cativam a plateia. Talvez você tenha de gastar milhares de reais para assistir a esses caras ao vivo. No TED, você assiste a todos de graça, no conforto de sua poltrona

Inove. Das apresentações a que assisto, 99% são chatas, entediantes, tortura pura. Por favor, esqueça o que seus colegas e até mesmo seus professores têm feito quando vão apresentar algum trabalho. Permita-se arriscar, testar novas abordagens que vão além de slides de PowerPoint. Faça conexões com filmes, músicas, poesia, literatura, desenho, pintura, o que quer que seja. Administração também é arte – e artistas são livres para manifestar sua criatividade. Não tenha medo de ir contra a corrente.

RECOMENDAÇÕES DE LEITURA

Independentemente de suas inclinações individuais, recomendo fortemente que você invista em suas habilidades de comunicação e de fazer boas apresentações. Trata-se de um investimento com retorno garantido, sem falar na possibilidade de você se tornar um orador fenomenal e poder ganhar a vida só fazendo palestras...

Temos bons títulos publicados no Brasil sobre o assunto. Meu preferido é o *Apresentação zen*, de Garr Reynolds¹. Trata-se de um livro ricamente ilustrado que vai muito além da técnica, ressaltando a importância da simplicidade na arte de fazer apresentações marcantes.

O livro *Apresentações empresariais além da oratória*², do professor Ney Pereira, também é uma ótima referência no assunto e merece atenção.

Por fim, Patrick Collins, um dos grandes nomes mundiais da comunicação empresarial e pessoal, nos brindou com o ótimo *Fale com poder e convicção*³, com dicas e técnicas para potencializar nossa capacidade de comunicação, não apenas nas apresentações, mas em qualquer situação em que essa habilidade é requerida, como reuniões, entrevistas e negociações.

¹REYNOLDS, Gary. *Apresentação zen: ideias simples sobre o design de apresentações e performances*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2008.

²PEREIRA, Ney. *Apresentações empresariais além da oratória*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

³COLLINS, Patrick. *Fale com poder e convicção*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

CAPÍTULO 7

NETWORKING: A ARTE DE CULTIVAR RELACIONAMENTOS

O outro dia, li uma reportagem que dizia que o QI (“Quem Indica”) estava com os dias contados por conta da profissionalização e também da terceirização dos processos de seleção. Depende de que tipo de QI estamos falando...

Durante muito tempo, o QI era confundido com apadrinhamento ou “pistolão” – algo bastante relacionado com o famigerado jeitinho brasileiro. Espero que esse tipo de QI esteja realmente em extinção. Acontece que, muitas vezes, você indica alguém para determinada posição porque conhece e aprova a capacidade e as competências daquela pessoa. Não tem nada a ver com pistolão e, nesse caso, a recomendação conta – e muito.

Pode até parecer injusto: afinal, você suou a camisa se preparando para o mercado, estudou, fez cursos de aperfeiçoamento profissional, mas sua rede de contatos – tal como você a enxerga – é praticamente nula. Você

distribui seus currículos a torto e a direito, mas, no fim das contas, quem sempre fica com a vaga é aquele profissional que um conhecido do gerente de RH indicou. Que injustiça, não é mesmo? Nem tanto. Se vocês estiverem em pé de igualdade, leva o prêmio quem souber fazer mais *networking*.

O QUE É NETWORKING?

Networking é um desses termos da língua inglesa que, de tão populares, acabamos incorporando à nossa língua – ou pelo menos ao vocabulário do mundo dos negócios, que é pródigo em importar termos estrangeiros. Networking é a prática de construir, manter e cultivar uma rede de contatos.

Tão importante quanto fazer o dever de casa na hora de se preparar para o mercado é cultivar sua rede de contatos. Se você parar para pensar, sua rede não é tão estreita quanto pode parecer. Faça as contas: quantas pessoas você conheceu no último curso de que participou? Lembra o nome de seus professores? Anotou o e-mail de alguém? Distribuiu cartões de visita? Conversou com alguém no *coffee-break* ou ficou mais preocupado com os pãezinhos de queijo terminando na bandeja? Reflita um pouco antes de prosseguir.

Os relacionamentos sempre foram importantes na história da humanidade e, hoje em dia, são cruciais. É fundamental não apenas que você se prepare ao máximo, mas também que saiba cultivar uma boa rede de contatos. Essa não é uma tarefa que possa ser deixada para depois. Um erro bastante comum é pensar que na faculdade temos de nos dedicar 100% aos estudos, que não podemos nos desviar de nosso foco, que é o de ter uma ótima formação. Networking é uma prática que deve correr paralelamente a seus estudos e requer dedicação, paciência e disciplina. A coisa mais fácil é conhecer alguém em uma palestra e guardar um cartão de visita no bolso; outra bem mais difícil é manter contato com essa pessoa e construir um relacionamento de fato. Mãos à obra!

MINHAS FERRAMENTAS DE NETWORKING FAVORITAS

LinkedIn. Quando o assunto é rede social profissional, ninguém bate o LinkedIn. Disponível também em português, o site americano reúne o maior número de perfis profissionais da internet. Sem gastar um tostão, você pode cadastrar seu perfil, incluir suas qualificações e experiências e, o melhor de tudo, estabelecer conexões com os demais integrantes do site. Fico encantado quando não sei quem é o diretor de marketing de determinada empresa, faço uma busca no LinkedIn, e acabo entrando em contato com a pessoa certa, sem ligar para empresa, recorrer ao Google ou a listas telefônicas. Sério mesmo: já perdi a conta de quantos negócios fechei exclusivamente por intermédio do LinkedIn. Site: www.linkedin.com.

Twitter. A dinâmica do Twitter é bastante diferente das demais redes sociais (aliás, seus criadores insistem em dizer que o Twitter não é uma rede social propriamente dita). De qualquer forma, *todo mundo* está lá, do @JackWelch ao @EikeBatista, e você pode seguir alguém sem a necessidade de que a outra pessoa o siga também (ao contrário das demais redes, em que as conexões são obrigatoriamente recíprocas). A propósito, sou o @leandrovieira_ (com esse underline depois do nome mesmo). Site: www.twitter.com.

YahooGrupos. Grupos de discussão podem parecer um pouco *old school* para os jovens das gerações Y e Z, mas eu curto. O YahooGrupos é o maior serviço de grupos de discussão da web, reunindo listas por categorias específicas. Se você gosta de trocar mensagens por e-mail, procure por grupos específicos de negócios, administração e de suas áreas de preferência. Os participantes mais ativos criam fortes laços uns com os outros, o que acaba gerando relacionamentos profissionais promissores. Site: www.yahoopgrupos.com.

Administradores. Posso ser suspeito para falar, mas o fato é que o Administradores possibilita um networking riquíssimo focado em profissionais de Administração. Como conta com uma grande audiência e possibilita

que os membros publiquem os próprios artigos, o site acaba funcionando como uma grande vitrine para gente com talento e boas ideias. Site: www.administradores.com.br.

Mensagens instantâneas. O Windows Live Messenger, popularmente conhecido como MSN, o Skype e o Gtalk são ferramentas de networking obrigatórias. No Brasil, o MSN é onipresente, todo mundo tem – o que acaba obrigando que você também tenha. O Skype é meu preferido para videoconferências e também para fazer chamadas telefônicas a um custo baixíssimo. O Gtalk segue a filosofia de simplicidade do Google, é levíssimo e integrado ao Gmail, o que é uma mão na roda quando você precisa conversar com alguém e ficar de olho em suas mensagens ao mesmo tempo. Com esses programas, é possível ter seus contatos sempre a distância de um clique, possibilitando uma comunicação mais rápida e informal, o que possibilita o fortalecimento das relações. Mesmo que você não converse frequentemente com determinada pessoa, a simples presença on-line dela em seu mensageiro cria uma sensação de proximidade.

Windows Live Messenger. www.windowslive.com.br.

Skype. www.skype.com.

Gtalk. www.gmail.com

E O FACEBOOK E O ORKUT?

Muita gente utiliza o Facebook e o Orkut também com objetivos profissionais, o que também é válido. Entretanto, como essas redes estão desenhadas fundamentalmente para promover os relacionamentos pessoais, é importante muita cautela em seu uso. Postar fotos de bebedeiras e participar de comunidades do tipo “odeio acordar cedo” podem acabar queimando o filme. Sei de muitos casos de gente que perdeu alguma oportunidade profissional por conta do mau uso de redes sociais. Um amigo que trabalha como

headhunter em uma grande empresa de recrutamento confidenciou que é uma praxe muito comum vasculhar a vida on-line dos candidatos, buscando identificar seus comportamentos, estilos de vida e, até mesmo, suas opiniões e posicionamentos sobre os mais diversos assuntos. Particularmente, não utilizo essas redes com fins profissionais, pois, em virtude de meu trabalho ser todo em função da internet, passo tempo demais on-line, recebo uns mil e-mails por dia e não consigo gerenciar o volume de demandas que cada site desses é capaz de gerar. Entretanto, enfatizo que há excelentes oportunidades para fazer networking tanto no Facebook quanto no Orkut, principalmente por agruparem comunidades virtuais riquíssimas, voltadas às mais diversas áreas da Administração. Apenas lembre-se de fazer bom uso delas e de não extrapolar expondo sua intimidade.

NÃO CAIRÁS NA TENTAÇÃO DE FAZER SPAM DE CURRÍCULO

Não sei por que cargas d'água, recebo uma penca de currículos por e-mail diariamente. São mensagens totalmente genéricas, distribuídas aleatoriamente e sem critério algum para milhares de e-mails na internet. Se você recebe SPAMs tradicionais por e-mail, com certeza já deve ter recebido um spam de currículo.

O destino do spam de currículo não pode ser outro além da lixeira do nosso programa de e-mail. Iludido como sou, chego a marcar o remetente como “bloqueado”, para nunca mais receber mensagens dele. No dia seguinte, novos spammers atacam minha caixa de entrada com suas repetitivas mensagens: “*Segue meu currículo para uma eventual oportunidade nessa conceituada empresa.*” Delete. “Prezado(a) Sr.(a), *busco uma oportunidade profissional. Em anexo...*” Delete! “Assunto: CV.” DELETE!!

Spam de currículo não funciona. Ninguém, em sã consciência, analisa um currículo sem procedência, enviado para milhares de outras pessoas – principalmente se você fizer parte de uma empresa de comunicação e receber o currículo de um nutricionista ou veterinário.

Entendo que existe uma grande dificuldade para se encontrar emprego, mas essa abordagem de sair enviando currículo para qualquer endereço eletrônico vendido em pacotes de “*milhões de e-mails*”, além de antiética, é extremamente irritante. É quase a mesma coisa que entrar em uma corrente que promete transformar R\$1 em R\$1 milhão e sair enviando e-mails para Deus e o mundo.

Qual a saída? A internet, de fato, oferece ótimas oportunidades para as pessoas aparecerem e construírem relações. As ferramentas citadas, como o LinkedIn, possibilitam a prática de um networking de qualidade entre profissionais. Vou além: a internet permite que você mostre facetas de sua personalidade e perfil profissional que um currículo padrão jamais conseguiria exibir. Manter um blog e escrever artigos periodicamente, como recomendado anteriormente, é uma ótima estratégia para mostrar seu talento e capacidade intelectual – e, no fim das contas, é algo que você pode, inclusive, citar em seu currículo normal. Pessoalmente, acho muito mais interessante visitar o site ou blog de alguém e conhecer suas ideias do que analisar um currículo frio e formal.

Se você não tem perfil para isso, sites especializados de recolocação profissional são uma ótima pedida e funcionam de verdade. Antes de firmar parceria com uma grande empresa de recolocação on-line, cadastrei meu currículo por lá só para testar a eficácia da ferramenta. Fui convidado para entrevistas em várias empresas, e até mesmo para dar aulas em faculdades.

Independentemente da alternativa que você escolher para tirar proveito da enorme potencialidade da internet, passe longe daquelas que prometem “retorno rápido e garantido”, como a promessa dos vendedores de listas de e-mail. Se você quer ficar bem na fita, faça o dever de casa direitinho e mostre para o que veio. Somente dessa forma suas mensagens serão valorizadas, em vez de irem parar na lixeira de seus destinatários.

FAÇA UM CARTÃO DE VISITA

Mesmo ainda não fazendo parte de nenhuma empresa, recomendo que você tenha o próprio cartão de visita. Nada substitui o valor e a praticidade do bom e velho cartão de visita.

Você pode imprimir o seu em pequena quantidade em uma gráfica rápida, especializada nesse tipo de serviços. Quanto às informações, sugiro mencionar a instituição de ensino da qual você faz parte (verifique apenas se não é necessário autorização para isso), incluir suas informações de contato (e-mail, telefones, seu Twitter, site/blog etc.), além do seu nome, é claro.

Se você sentir falta de um “cargo” e achar que mencionar apenas “estudante” é muito simples, pode citar sua área favorita, algo como “Pesquisador de Marketing”. Porém, não dê tanta importância a isso. Lembre-se sempre do famoso cartão de visita de Mark Zuckerberg, criador do Facebook, onde, no lugar do cargo, o irreverente jovem escreveu “*I’m CEO, bitch*”¹.

Para confeccionar o layout do cartão, uma rápida busca no Google por termos como “*business card template*” retornará os melhores sites do gênero com milhares de modelos de cartões totalmente grátis.

SAIA DA INTERNET

Beleza, a internet tem um zilhão de sites e ferramentas que auxiliam muito nossa prática de networking. Mas nada substitui o contato presencial, o aperto de mãos e a conversa que se desenrola em um almoço ou em uma reunião de negócios. Tente ao máximo trazer seus contatos virtuais para o mundo real. Você vai notar como suas relações irão se fortalecer.

¹Er... melhor não traduzir essa parte.

NÃO PERGUNTE O QUE SEUS CONTATOS PODEM FAZER POR VOCÊ. PERGUNTE O QUE VOCÊ PODE FAZER POR ELES

Não resisti à tentação de parafrasear John F. Kennedy² para poder ilustrar um dos princípios mais poderosos das relações humanas, o da *reciprocidade*. Segundo o professor Robert Cialdini, sem dúvida o maior pesquisador sobre persuasão e influência da atualidade, esse princípio diz que “deveríamos tentar retribuir, na mesma moeda, o que outra pessoa nos proporcionou”.³ Cada vez que alguém nos faz um favor ou uma gentileza, automaticamente criamos em nossa mente uma sensação de obrigação em retribuir. Isso é universal.

Novamente, não quero soar utilitarista, elencando um princípio e mostrando como ele pode ser usado. Meu objetivo é que você desperte do sono das práticas comuns, que, geralmente, não funcionam muito bem, como, por exemplo, procurar alguém somente quando você está precisando de algo. Cultivar sua rede de contatos significa tornar-se valioso para elas. Como diria Jeffrey Gitomer, especialista em networking, deve ser “uma questão de os outros *quererem* contatar você – ou *desejarem* contatar você”.⁴

Esteja disponível para ajudar seus contatos. Em vez de ficar triste porque pouca gente ligou para você no seu aniversário, comece a celebrar e a cultivar as pessoas de sua própria rede. Você verá como sua vida, em todas as esferas, irá se transformar.

²Refiro-me à célebre frase de Kennedy: “Ask not what your country can do for you. Ask what you can do for your country.” Em tradução livre: “Não pergunte o que seu país pode fazer por você. Pergunte o que você pode fazer pelo seu país.”

³CIALDINI, Robert B. O poder da persuasão: você pode ser mais influente do que imagina. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier; São Paulo: HSM, 2006.

⁴GITOMER, Jeffrey. O livro negro do networking. São Paulo: M. Books, 2008.

CHEGOU A HORA DO TCC

O nome pode variar: Monografia, Trabalho de Conclusão de Curso, Trabalho Final de Graduação, além de outras denominações. O que nunca muda é o estresse pelo qual todos os estudantes passam quando chega a hora de elaborar o último e mais difícil trabalho da faculdade.

Meu objetivo aqui não é ensiná-lo a fazer um trabalho de conclusão de curso. Para isso, já existem diversos livros e suas queridas aulas de metodologia. Vou compartilhar algumas dicas importantes, mas minha pretensão é outra. Quero lhe mostrar como essa fase de seu curso pode ser transformadora, enriquecedora e, até mesmo, um diferencial para sua carreira.

CONSTRUINDO UM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A verdade é que a maioria dos alunos passa pela faculdade sem desenvolver um único trabalho acadêmico (no sentido mais formal que o termo acadêmico pode suscitar). Refiro-me a realizar um trabalho que segue determinada estrutura, faz uso de métodos de pesquisa, é redigido através de uma linguagem característica e que cumpre uma série de normas de padronização (as temidas normas da ABNT). A falta de familiaridade com trabalhos dessa natureza pode produzir certo pânico quando você tem de encará-los pela primeira vez.

Não precisa ser assim. Construir uma monografia pode – e deve – ser um processo prazeroso e até mesmo divertido.

Como toda grande caminhada, um trabalho de conclusão de curso começa com um simples passo. A primeira etapa se caracteriza pela definição da área e tema a serem trabalhados, além da escolha do orientador. Divide-se normalmente nas seguintes fases:

1. Escolha da área. Esse é o primeiro passo de qualquer TCC¹. De todas as disciplinas que você viu no curso, de qual gostou mais? Qual a área da Administração que mais o motiva a pesquisar e a estudar mais? Responder sinceramente a essas perguntas lhe mostrará o caminho mais simples a seguir. Sempre que recebo e-mails de alguém pedindo sugestão de tema para o TCC, retruco: “Qual a área que você mais curte?” Não existe coisa pior que realizar uma pesquisa em uma área com a qual não nos identificamos – é o mesmo que namorar sem gostar da pessoa, ou seja, terrível. Vamos supor que a área que mais o encanta seja marketing e que essa seja sua escolha para a realização da monografia.

¹Algumas instituições de ensino definem, primeiramente, e sem nenhum critério razoável para pautar essa decisão, o professor que irá orientar cada aluno. Considero essa política totalmente arbitrária e contraproducente, pois pode obrigar o aluno a pesquisar um assunto que esteja totalmente fora de suas linhas de interesse, transformando o TCC em uma mera exigência que deve ser cumprida.

Definida a área, passamos imediatamente à segunda etapa, ou seja:

2. Escolha do tema. Consiste em refinar ainda mais sua escolha anterior. Dentro de sua área de interesse, você deve identificar com qual vertente se identifica ou tem mais interesse em se aprofundar. Seguindo nosso exemplo anterior, vamos supor que, dentro do marketing, seu maior interesse seja comportamento do consumidor. Esse é o momento ideal para começar a se aprofundar no assunto, iniciar leituras de livros e matérias específicas sobre o tema, além de artigos atualizados. Dessa forma, você adquirirá liberdade e confiança para os passos seguintes.

Após a escolha do tema, podemos partir para o próximo passo.

3. Escolha do tema. Quando você define a área e a subárea que deseja trabalhar, escolher o orientador se torna uma tarefa não exatamente simples, porém mais fácil; afinal, poucos profissionais do corpo docente devem trabalhar com seu assunto de interesse. Quanto antes você conseguir definir a área e o tema que deseja estudar, melhor, pois poderá entrar em contato com seus possíveis orientadores com antecedência, evitando o tumulto habitual que ocorre quando todos os alunos que estão na fase de elaboração do TCC passam à procura desesperada de um orientador. Antecipando-se aos demais, é possível conversar com vários professores, receber sugestões e insights valiosos para seu trabalho e, finalmente, fechar com quem será seu orientador de fato. Se houver afinidade pessoal, ótimo, isso facilita imensamente o andamento do trabalho. Entretanto, o mais importante é que seu orientador seja alguém competente em sua área. Em um mundo perfeito, esse sujeito seria uma espécie de sábio conselheiro,² quase um guia espiritual, sempre paciente e disponível, disposto a lhe apontar o melhor caminho a seguir e a oferecer um ombro amigo nos momentos de dificuldade. O mais provável é que seu orientador seja alguém muito, mas muito ocupado, envolvido com mil atividades, que vão desde projetos de pesquisa, passando por várias aulas por dia, elaboração e correção de trabalhos e provas, alguma coisa de vida pessoal e pela orientação de outros

²A despeito de ser muito difícil encontrar alguém com essas qualidades, devo registrar que sou um sujeito de muita sorte, pois todos os orientadores com os quais tive o privilégio de trabalhar, da graduação ao mestrado, eram pessoas com essas características. Não, não estou rasgando seda.

discípulos desesperados como você. Em resumo: na vida real, seu orientador deve ser alguém com pouquíssimo tempo disponível. Saiba aproveitar cada minuto de sua atenção para que ele possa tirar todas as suas dúvidas – ao invés de deixá-lo com mais dúvidas ainda.

Agora que você escolheu o orientador, pode definir em conjunto com ele o passo seguinte de seu trabalho:

4. Delimitação de um contexto específico para trabalhar o tema. Em nosso exemplo hipotético, decidimos trabalhar com comportamento do consumidor, mas esse é um tema ainda muito abrangente, de forma que precisamos torná-lo ainda mais específico. Para seguir em nosso exemplo, vamos estabelecer que o contexto em que o tema comportamento do consumidor será explorado será o das redes sociais.

Por fim, podemos passar ao último passo.

5. Delimitação de um contexto específico para trabalhar o tema. Trata-se de um último refinamento para finalmente decidir sobre o mote da sua monografia. Decidimos hipoteticamente realizar um trabalho na área de marketing, abordando o comportamento do consumidor nas redes sociais. Que tal abordar a influência das redes sociais no comportamento do consumidor? Nessa linha, podemos afunilar ainda mais nossa abordagem, chegando em algo do tipo: A influência das redes sociais no comportamento dos consumidores de livros de negócios. Quanto mais específica for sua abordagem, mais fácil será para você seguir por determinado caminho até a conclusão do TCC, sem correr o risco de se dispersar e perder tempo e energia percorrendo outras rotas que não levam a lugar algum.

Após essa primeira etapa em que se define o que será pesquisado e quem será o orientador, é que você realmente inicia seu mergulho no TCC. Juntamente com o orientador, serão definidos o referencial teórico (as leituras que serão realizadas), o problema de pesquisa, a população e a amostra da pesquisa e a metodologia que será empregada. É importante definir previamente um cronograma dessas ações e das etapas seguintes, que compreendem a coleta, o tratamento e a análise dos dados, a elaboração das conclusões e, finalmente, a defesa do TCC.

COMO ESTABELECEER UM CRONOGRAMA?

Preparando-me para as batalhas, sempre constatei que os planos são inúteis, mas planejar é indispensável. — Dwight D. Eisenhower

Na maioria das faculdades, normalmente o aluno tem um ano para desenvolver o seu trabalho de conclusão de curso, embora, na prática, todo mundo sempre deixe para a última hora. Se você quer passar por essa situação sem se preocupar (demasiadamente), comece a trabalhar em seu TCC logo no início, seguindo mais ou menos o seguinte cronograma:

ETAPA/MÊS	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Leituras, conversas e discussões com o orientador para seleção e coleta de material bibliográfico.										
Leituras, conversas e discussões para análise do conteúdo do material bibliográfico trabalhado.										
Contextualização e definição do problema da pesquisa.										
Elaboração do projeto do TCC.										
Definição da população e amostra da pesquisa e instrumento de pesquisa.										
Aplicação do instrumento de pesquisa, Tratamento e análise dos dados.										
Elaboração das conclusões e recomendações.										
Defesa do trabalho de conclusão de curso.										

Na prática, nenhum planejamento é seguido à risca. Muitas fases irão se misturar, acontecer ao mesmo tempo ou, até mesmo, totalmente fora do seu plano inicial. É normal você já estar no fim do processo e ainda continuar encontrando fontes importantes para seu referencial teórico

ou descobrindo soluções para perguntas que sequer você havia feito. Essa é a verdadeira maravilha de se realizar um trabalho dessa natureza. A importância do cronograma é a de fornecer uma visão geral das etapas que você irá vivenciar, servindo como instrumento de controle ou, como recomenda Claudio Moura de Castro, um entendimento claro e leal quanto à maneira pela qual a pesquisa deverá ser conduzida.³

FACILITANDO O PROCESSO

Se você colocou em prática os conselhos apresentados no Capítulo 5 antes de chegar à fase final da graduação, não encontrará grandes dificuldades na elaboração do seu TCC. Ter participado de um projeto de iniciação científica ou de grupos de pesquisa, por exemplo, eliminaria metade do esforço que, em geral, se empreende no trabalho de conclusão, que é o de aprender como se faz uma pesquisa e um trabalho acadêmico de fato – isso sem falar na possibilidade de dar sequência à sua pesquisa de iniciação científica no TCC.

Se você fez registro de suas leituras durante a graduação e escreveu artigos, terá um farto material para revisitar e poderá aproveitar boa parte em seu referencial teórico (se houver pertinência, é claro).

TENHA MAIS DE UM ORIENTADOR

Orientador de direito, só temos um. Porém, você pode ter vários “orientadores” de fato. Converse sobre seu trabalho e mostre-o a outros professores com quem você tenha afinidade, troque ideias com colegas e amigos e busque ajuda na internet em sites como o Administradores, grupos de discussão e comunidades virtuais específicas sobre o assunto de seu TCC. Você irá descobrir um número incontável de pessoas dispostas a ajudar e a compartilhar ideias com você. Não se esqueça de mencionar cada uma delas nos agradecimentos do TCC.

³CASTRO, Claudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DEFENDENDO O TCC

As dicas do Capítulo 6 são extremamente válidas para preparar a apresentação de sua defesa. Insisto na necessidade de ousar e inovar nesse quesito. Por favor, quebre o paradigma absoluto de que uma defesa de monografia tem de ser sinônimo de tédio. Tudo bem que existem algumas regras estabelecidas pelas instituições referentes ao tempo de apresentação e ritos tradicionais que devem ser seguidos, mas isso não impede ninguém de utilizar criativamente esse espaço para marcar sua saída da faculdade com uma apresentação memorável.

Com relação à defesa propriamente dita, meu principal conselho é: não tema a banca. Existe um consenso generalizado de que uma banca de defesa de qualquer trabalho acadêmico é o equivalente moderno aos antigos tribunais da inquisição. Tudo bem que existem alguns professores que aproveitam esse momento para se divertir à custa do nervosismo alheio, mas, no geral, eles não estão ali para isso. O papel da banca é avaliar seu trabalho, identificar eventuais falhas e fornecer sugestões de aperfeiçoamento. O interesse primordial, portanto, é no seu crescimento, e não o contrário. Tenha isso em mente e você ficará mais seguro na hora de apresentar o trabalho.

Importante: Quando aconselho você a não temer a banca, não estou dizendo para subestimá-la e adotar uma postura arrogante do tipo “eu sou o cara”. Se você receber críticas (e você vai receber!), saiba acatá-las com humildade – ou contestá-las respeitosamente se, realmente, não forem procedentes. Não cometa, jamais, a atitude desesperada de defender agressivamente um erro seu. E nunca jogue a culpa em seu orientador por qualquer deslize seu que ele não tenha percebido.

O TCC COMO UM DIFERENCIAL PARA A CARREIRA

Em muitas instituições de ensino, o TCC é aplicado em uma organização, normalmente onde o aluno realizou seu estágio obrigatório.

Nesses casos, se o trabalho for relevante e resultar em propostas que proporcionem melhorias para a organização, há uma grande chance de que a empresa se interesse em contar efetivamente com o autor em seu quadro de colaboradores.

Além disso, o TCC fará parte de seu portfólio de realizações acadêmicas. Você pode incluí-lo, sem dúvida, em seu currículo.

Um TCC bem estruturado pode representar, também, meio caminho andado para a realização de uma pós-graduação. Você pode aprofundar a pesquisa iniciada na graduação em uma especialização ou, até mesmo, em um mestrado.

ACABOU?

Muita gente acha que o TCC é o fim do caminho, o ponto mais alto de uma longa escalada rumo ao topo. Estão redondamente enganados. Vencemos apenas uma batalha. A grande guerra ainda está por vir. Preparado para seguir adiante?

RUMO À PÓS-GRADUAÇÃO

Os trabalhadores do conhecimento podem não ser a classe dominante da sociedade do conhecimento, mas é a classe que lidera. — Peter Drucker

Em 1959 – eu disse 1959! –, Peter Drucker, sempre ele, cunhou e utilizou pela primeira vez o termo “trabalhador do conhecimento” em seu livro *The landmarks of tomorrow*.¹

Há mais de 50 anos, Drucker já observava a emergência de um novo tipo de trabalhador que não se valia de sua força física para realizar o trabalho, mas sim de sua capacitação sob a forma de conhecimento, o que daria origem à sociedade do conhecimento, tema que o autor aprofundou em obras posteriores. Nessa sociedade, a educação passaria a ser o eixo central, o principal meio capaz de conduzir o trabalhador ao conhecimento. E um alerta: a sociedade do conhecimento seria muito mais competitiva do qualquer sociedade anterior, uma vez que o conhecimento universalmente acessível não permite razões para o não desempenho.

¹DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Ducker: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

O NERD DE HOJE É O CARA RICO DE AMANHÃ

Já estamos vivendo na sociedade do conhecimento descrita por Drucker. Os nerds, aqueles caras que no passado eram vistos como esquisitões, hoje estão ditando os rumos do futuro. Estamos sendo naturalmente empurrados em direção ao conhecimento, um recurso que, como apontou Drucker em *A sociedade pós-capitalista*, não é impessoal como o dinheiro. Não consiste em um livro, banco de dados ou em um software. “O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, é criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa.”²

Dessa forma, fica mais do que claro a necessidade de continuarmos nosso mergulho nas águas cálidas do conhecimento. Fazer uma pós-graduação passa a não ser mais uma questão de *fazer ou não fazer*, e sim o que fazer, onde e quando.

DESCOMPLICANDO OS TERMOS

Muita gente confunde os termos relacionados aos cursos de pós-graduação, a começar pelo próprio termo “pós-graduação”, que algumas pessoas adotam como sinônimo de especialização. Em primeiro lugar, devemos compreender que os cursos de especialização, mestrado e doutorado são todos cursos de pós-graduação, ou seja, realizados após a graduação.

O ensino de pós-graduação se divide em duas categorias:

Lato sensu. Expressão latina que significa em sentido amplo. Essa categoria compreende os cursos de especialização, que devem ter, no mínimo, 360 horas duração.

Stricto sensu. Também uma expressão latina que significa, literalmente, em sentido estrito. Os cursos dessa natureza envolvem os alunos em uma

²DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

jornada mais extensa, exigindo praticamente dedicação integral. Compreende os cursos de mestrado e doutorado.

Compreendida a diferença entre as naturezas dos cursos de pós-graduação, vamos agora nos aprofundar nas características de cada tipo de curso disponível para que possa decidir qual a melhor opção para você.

ESPECIALIZAÇÃO

Os cursos de especialização são uma ótima pedida para quem quer se tornar, desculpe-me a redundância do termo, expert em alguma área específica da Administração. Os cursos de especialização focam a aplicação de seus conteúdos na prática. A carga horária reduzida e conveniente possibilita ao aluno trabalhar sem que haja nenhum tipo de prejuízo ao aproveitamento do curso, e sem que o curso atrapalhe seu trabalho.

Os cursos de especialização independem de autorização, reconhecimento ou renovação de conhecimento por parte do MEC; entretanto, eles só podem ser oferecidos por instituições de ensino superior já credenciadas. O MEC estabelece que a instituição credenciada é diretamente responsável pelo curso, o que inclui seu projeto pedagógico, organização do corpo docente, metodologia etc. Dessa forma, a instituição não pode limitar-se a cancelar ou validar certificados emitidos por terceiros (escritórios, cursinhos e organizações diversas). Segundo o MEC, a instituição credenciada não pode terceirizar sua responsabilidade e competência acadêmica.

Também existem diversas especializações oferecidas na modalidade a distância, o que pode ser uma opção ainda mais conveniente na hora de conciliar trabalho e estudo. A instituição também deve ser credenciada para poder ofertar cursos nessa modalidade. Outra exigência é que os cursos nessa modalidade “deverão incluir, necessariamente, provas presenciais e defesa presencial individual de monografia ou trabalho de conclusão de curso”.³

³Resolução no 1, de 8 de junho de 2007, do MEC/CNE/CES.

MBA

Os cursos de MBA (Master of Business Administration, literalmente Mestrado em Administração de Empresas), surgiram nos Estados Unidos, no início do século XX. A primeira escola americana de negócios foi a Tuck School of Business, fundada em 1900. Foi também a primeira a oferecer um curso em nível de mestrado nas ditas ciências comerciais, o Master of Science in Commerce, precursor do MBA moderno. Em 1908, na Universidade de Harvard, surgiu a Graduate School of Business Administration (que, mais tarde, mudou seu nome para Harvard Business School), e no mesmo ano eles passaram a oferecer o primeiro MBA de fato.

Enquanto nos Estados Unidos e em outros países o MBA equivale ao mestrado brasileiro, os cursos de MBA oferecidos no Brasil têm apenas nível de especialização, segundo o MEC, sendo regidos, portanto, pela mesma legislação dos cursos *lato sensu*.

Na década de 1990, houve a popularização dos cursos de MBA no Brasil. Buscando pegar carona na febre mundial, diversas instituições passaram a oferecer, basicamente, um curso de especialização com o nome de MBA, mas com um formato bastante diferente do MBA tradicional americano. A banalização foi tão grande que até hoje são ofertados “MBAs” em áreas totalmente distantes da Administração, como Direito, Medicina ou Veterinária. Dúvida? Faça uma busca no Google. Garanto que você encontrará, até mesmo, um curioso curso denominado “MBA em Dança” – traduzindo: Mestrado em Administração de Empresas em Dança. Soa estranho, não?

Atentas a esse cenário, nossas instituições sérias e competentes passaram a aprimorar cada vez mais seus programas de MBA. Embora não confirmem grau de mestre, muitos cursos de MBA brasileiros competem em pé de igualdade com os melhores do mundo, oferecendo educação de ponta, excelentes professores e currículo com padrão internacional (algumas, inclusive, contam com convênios com instituições

estrangeiras e possibilitam a obtenção de dupla titulação). Logicamente, o mercado também já aprendeu a separar o joio do trigo e a atribuir peso somente aos diplomas das melhores escolas.

Outro ponto positivo de um (bom) programa de MBA é, sem dúvida, o networking que ele proporciona. Grande parte do aprendizado decorre justamente da troca de experiência e conhecimentos entre os participantes do curso.

COMO ESCOLHER UM BOM PROGRAMA DE MBA

No fim do livro, nos Apêndices, você encontrará uma série de rankings com os melhores MBAs do Brasil e do mundo. Um ranking pode ser um importante ponto de partida para a escolha de um curso de MBA, mas jamais pode ser o ponto final. Entre outros fatores, você deve avaliar:

- se o programa do curso se alinha com seus próprios objetivos acadêmicos e profissionais;
- se o corpo docente é formado por profissionais com reconhecida competência em suas áreas de atuação;
- se a carga horária é igual ou superior a 360 horas (os melhores programas, geralmente, oferecem mais de 420 horas de curso);
- se o programa oferece formação com padrão internacional e convênios com escolas estrangeiras;
- se a escola conta com boa infraestrutura, com biblioteca contendo acervo atualizado, além dos equipamentos necessários para dar suporte às aulas (data-show, computadores etc.);
- se o MBA conta com algum selo de qualidade de uma entidade internacional, como a AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), a AMBA (Association of MBAs) ou o EFM-D-EQUIS (o European Quality Improvement System da European Foundation for Management Development).

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

No Brasil, os critérios de seleção dos candidatos de MBA variam de escola para escola. Algumas instituições exigem comprovação de domínio do inglês através de certificados como TOEFL, TOIC, IELTS, e similares. A análise de currículo é padrão para todas, e espera-se que o candidato tenha alguns anos de experiência profissional. É comum também solicitarem uma ou duas cartas de recomendação, além de uma carta de intenções do próprio candidato. Praticamente todos os programas realizam uma entrevista pessoal.

Alguns cursos, como o OneMBA, da Fundação Getulio Vargas, ainda exigem que o candidato faça o GMAT (Graduate Management Admission Test), teste em inglês que estabelece uma pontuação geral, variável entre 200 a 600 pontos, em um conjunto de provas que avaliam as capacidades verbais e matemáticas do candidato.

No exterior, os critérios são ainda mais rigorosos, principalmente nas escolas consideradas top. Além de boas notas no GMAT, a análise de currículo é mais criteriosa, buscando avaliar não apenas as realizações profissionais do candidato, mas também sua história acadêmica. Boas notas e publicações contam muitos pontos. Você também deve ter uma ideia clara da razão pela qual deseja fazer o curso, manifestando suas intenções nos chamados essays (ensaios). Segundo Nedda Gilbert e seus colegas da *The Princeton Review*,⁴ os comitês de admissão consideram os essays o ponto decisivo para admitir ou reprovar um candidato de MBA, pois fornecem informações substantivas sobre quem você realmente é. A verdade é que nos revelamos através daquilo que escrevemos, e o essay é uma importante ferramenta para que os comitês de admissão possam traçar um perfil psicológico do aplicante. A etapa final é a entrevista, mas não é comum em todas as escolas, principalmente porque esses programas de MBA recebem candidaturas de todas as partes do mundo.

⁴GILBERT, Nedda et al. *The Best Business Schools*: 2011 edition. Framingham, MA: Princeton Review, 2011.

MESTRADO ACADÊMICO, MESTRADO PROFISSIONAL E DOUTORADO

O mestrado é a porta de entrada para uma formação mais aprofundada. A modalidade de mestrado acadêmico, em linhas gerais, objetiva formar professores de nível superior e pesquisadores. Já o mestrado profissional tem foco no mercado e abordagem menos teórica, assemelhando-se muito ao formato do MBA americano pleno (que eles chamam de *full time*). Ambos os tipos conferem título de mestre ao bravo e destemido aluno que consegue passar por todas as disciplinas e, na fase final do curso, desenvolver, sempre sob a orientação de um professor doutor, uma dissertação, e defendê-la publicamente perante uma banca de três ou mais doutores. Normalmente, o mestrado em Administração é realizado em um período de dois anos. Em geral, no primeiro ano o aluno cursa as disciplinas e, no último ano, escreve a dissertação. Há a possibilidade de se concluir antes desse prazo – tudo depende de finalizar a dissertação e cumprir o mínimo de créditos estabelecido pela instituição.

No doutorado, a viagem continua. O candidato a doutor também deve cumprir determinado número de créditos estabelecido pela instituição, podendo, inclusive, aproveitar créditos de disciplinas cursadas no mestrado. O doutorando também conta com um orientador e deve desenvolver, por sua vez, uma tese doutoral, na qual se espera originalidade e que contribua para o avanço do conhecimento em seu campo de estudo. Normalmente, o doutorado estende-se por quatro anos.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Os programas de mestrado e doutorado brasileiros costumam adotar processos de seleção tão rigorosos quanto os de universidades estrangeiras. As exigências costumam ser as seguintes: cartas de recomendação e carta de intenção, redação, proficiência comprovada em inglês e/ou outra língua estrangeira, análise de currículo e entrevista. No lugar do GMAT, exige-

-se a realização do Teste ANPAD, um exame organizado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, a ANPAD (daí o nome do teste, óbvio).

Similar ao americano, o Teste ANPAD avalia a capacidade do candidato em um conjunto de cinco provas (português, inglês, raciocínio lógico, raciocínio quantitativo e raciocínio analítico), atribuindo-lhe uma pontuação que é informada aos programas determinados pelo candidato. O teste acontece três vezes por ano, normalmente nos meses de fevereiro, junho e setembro, e o candidato pode fazer o teste várias vezes. As instituições sempre irão considerar sua pontuação mais elevada. Muita gente costuma subestimar esse teste, pois, ao tomar conhecimento de provas anteriores, não considera as questões tão difíceis. Entretanto, na prática o Teste ANPAD avalia não apenas sua capacidade em cada prova específica, mas também sua capacidade de controlar os nervos e saber utilizar o tempo de maneira eficaz. Cada prova é composta por 20 questões que devem ser resolvidas em apenas 50 minutos – ou seja: você pode gastar menos de dois minutos e meio em cada questão (e ainda tem de sobrar tempo para preencher o gabarito). Meu conselho é que, se for prestar esse exame, prepare-se bastante. O site oficial www.anpad.org.br/teste tem todas as informações, exemplo de questões, provas anteriores e também simulados on-line.

Geralmente, os programas de doutorado exigem a apresentação de um anteprojeto de tese, no qual o candidato deve detalhar o que pretende investigar e como. Em sua maioria, os programas de mestrado não fazem essa exigência, mas eu aconselho que você faça um anteprojeto de dissertação, caso se candidate a um mestrado. Além de contar pontos (não oficiais), esse projeto pode ajudá-lo bastante a seguir por determinada direção quando já estiver lá dentro, evitando perder muito tempo divagando sem saber o que fazer (o que é bastante comum).

Ah, não posso deixar de mencionar o que é valorizado no currículo. Essencialmente, os programas de mestrado acadêmico e doutorado buscam candidatos com o potencial de se tornar professores e pesquisadores, enquanto os de mestrado profissional procuram por candidatos que te-

tenham um pé no mercado e outro na academia. É importantíssimo você ter um histórico de realizações acadêmicas para apresentar. Tudo aquilo que sugeri no Capítulo 5 sobre fazer iniciação científica, participar de grupos de pesquisa, trabalhar como monitor etc. conta pontos valiosíssimos nesses processos seletivos. Sobre o formato de apresentação do currículo, no meio acadêmico o padrão adotado é o da plataforma Lattes, do CNPq, uma base de dados que concentra currículos de pesquisadores, instituições e grupos de pesquisa. Para cadastrar o seu, basta entrar em <http://lattes.cnpq.br/>.

AVALIAÇÃO DA CAPES

Os cursos *stricto sensu* sofrem uma fiscalização muito mais intensiva por parte do MEC, através da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), agência vinculada ao MEC responsável por expandir e consolidar a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. A Capes avalia todos os programas de mestrado e doutorado a cada três anos, atribuindo-lhes notas que variam conforme os seguintes conceitos:

- 1 (fraco)
- 2 (deficiente)
- 3 (regular)
- 4 (bom)
- 5 (muito bom)
- 6 e 7 (excelência de nível internacional)

Os programas que recebem conceito 1 ou 2 na avaliação trienal da Capes são descredenciados, ou seja, os diplomas emitidos após a decisão da Capes no Diário Oficial não têm nenhuma validade no Brasil. Na prática, os programas descredenciados são fechados pela própria instituição de ensino antes mesmo da publicação no Diário Oficial. Esse controle da Capes é extremamente importante para o crescimento e a manutenção da

qualidade dos programas *stricto sensu*, que devem corresponder aos critérios de exigência da Capes.

Na última avaliação trienal da Capes, que compreendeu os anos de 2007, 2008 e 2009, apenas quatro programas de mestrado e doutorado em Administração contam com excelência de nível internacional. Dois receberam a nota máxima (7), o da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o da Universidade de São Paulo (USP), e outros dois atingiram conceito 6, o da Universidade Federal de Minas Gerais e o da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Verifique no Apêndice B deste livro a relação de todos os programas de mestrado acadêmico, profissional e doutorados em Administração reconhecidos pela Capes e seus respectivos conceitos.

BOLSAS DE ESTUDO

Existem diversas instituições que fomentam o desenvolvimento científico e apoiam os estudos acadêmicos, tanto no Brasil quanto no exterior. Algumas delas:

Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Site: www.capes.gov.br

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Site: www.cnpq.br

Fapesp – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

Site: www.fapesp.br

Fundação Fulbright

Site: www.fulbright.org.br

Rotary

Site: www.rotary.org.br

Fundação Ford

Site: www.programabolsa.org.br

Becas Mae

Site: www.becasmae.es

Fundação Ling

Site: www.institutoling.org.br

Fundação Carolina

Site: www.fundacioncarolina.es

Humboldt Foundation

Site: www.humboldt-foundation.de

O QUE É MELHOR PARA VOCÊ?

Decidir que tipo de pós-graduação cursar depende muito de seus objetivos profissionais e de seu estágio de vida.

Se você for jovem, recém-graduado, com pouca ou nenhuma experiência profissional, mas, mesmo assim, deseja iniciar uma pós-graduação, eu aconselharia escolher uma especialização em sua área de maior interesse, de preferência fazendo esse curso já trabalhando em uma organização, seja ela pública ou privada. A especialização irá ajudá-lo a aumentar sua competência na área de especialidade, o que pode implicar um significativo avanço em sua carreira. Quando você já tiver alguns anos de experiência, pode considerar a hipótese de um MBA ou mestrado (acadêmico ou profissional), dependendo, repito, de seu perfil e objetivos profissionais.

Se você já se formou há algum tempo, e já tem alguns anos de experiência profissional, pode partir direto para um MBA – ou até mesmo um mestrado, se tiver perfil e disponibilidade para se dedicar integralmente (ou quase) à atividade acadêmica.

Se você considera a possibilidade de cursar um MBA ou doutorado fora do Brasil, verifique no Apêndice A os rankings das principais escolas tanto dos Estados Unidos quanto de outros países. Acesse o site de cada instituição para conhecer detalhes de seus programas e de processos seletivos. É interessante, também, conhecer o corpo docente e as linhas de pesquisa trabalhadas pelos professores de sua área de interesse. Se você já tiver uma ideia madura de um possível projeto de pesquisa, é positivo entrar em contato com os docentes que pesquisam a mesma linha que você pretende seguir. Logicamente, isso não tem nenhum peso objetivo na seleção, mas você poderá desenvolver melhor as propostas que pretende apresentar para seus programas de interesse, além de ser uma excelente forma de desenvolver uma rede de contatos internacional. Como tudo na vida, passar um tempo fora do país tem seus pontos positivos e negativos. O lado vazio do copo é ficar longe da família e amigos, viver, com certeza, com menos conforto, despender uma boa grana e desconectar-se do mercado nacional, onde você já pode estar desenvolvendo uma carreira estável e promissora. O lado cheio é ter uma experiência em outro país, mergulhar em outra cultura, conhecer novas pessoas, aprender muito mais do que o próprio curso irá lhe oferecer, oxigenar sua mente como novos ares, novas referências, enfim: tornar-se um administrador global de fato.

APOIO DA FAMÍLIA

Quando terminei minha graduação em Administração, como já tinha alguns anos de experiência profissional, optei por realizar um MBA em Marketing, área da Administração que mais me encanta. Um pouco mais tarde, senti a necessidade de me aprofundar mais, e decidi fazer um mestrado acadêmico em Administração, optando, dessa vez, pela

área de Organizações. Meu objetivo com o mestrado era expandir minha compreensão da Administração, razão pela qual escolhi a área de Organizações. O PPGA da UFRGS⁵ é um programa extremamente exigente, uma espécie de BOPE⁶ da academia (não foi à toa que eles conquistaram a nota máxima da Capes). Foi uma época difícil, pois tive de conciliar o mestrado, o início das atividades do portal Administradores e ainda dar aulas. Lembra-se da máxima “cada escolha, uma renúncia”? Eu tive de renunciar a meus fins de semana e a muitas noites de sono durante dois anos. Não tive nenhum problema de saúde, mas fiquei grisalho com vinte e poucos anos. Não fosse o apoio incondicional da minha esposa e da minha família, teria sido um fardo muito mais pesado. Serei eternamente grato a eles por isso.

Ainda pretendo fazer um doutorado, mas é um plano mais para a frente. Como tenho dois (lindos) filhos pequenos, minha prioridade é estar muito presente e acompanhar cada etapa de seu crescimento. Quando eles estiverem mais interessados em festas e namoros, será o momento em que poderei me dar ao luxo de me ausentar um pouco para poder cumprir as rígidas exigências de um doutorado.

Quando você for embarcar em uma jornada parecida, deverá contar com o apoio dos seus também. Dependendo de como for o estilo de sua família, talvez você encontre alguma resistência. Procure dialogar e mostrar por que essa decisão é importante para você – e para eles também. Em uma das cenas mais marcantes do filme *Gladiador*, Maximus (o gladiador do título) e um pequeno grupo de outros gladiadores estão na arena do Coliseu prestes a enfrentar mais uma batalha por suas vidas, mas sem ter a menor ideia do que viria pela frente. Maximus fala com seus companheiros: “O que quer que saia daqueles portões, nós temos uma chance maior de sobreviver se trabalharmos juntos. Vocês entenderam? Se ficarmos juntos, sobreviveremos.”⁷ E foi assim que eles venceram aquela batalha, permanecendo juntos.

⁵Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

⁶Sim, estou me referindo ao Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro, retratado no badalado filme *Tropa de Elite*.

⁷Tradução livre para “*Whatever comes out of these gates, we’ve got a better chance of survival if we work together. Do you understand? If we stay together we survive*”.

NAVEGANDO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Fazer uma pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado) não é a única maneira de se navegar na sociedade do conhecimento, embora a forma como esses cursos estão estruturados facilite bastante o aprendizado, pois você tem várias obrigações e prazos que precisam, necessariamente, ser cumpridos.

Entretanto, como o acesso ao saber não exige diplomas, a busca pelo conhecimento deve ser uma prática cotidiana, independentemente de se estar matriculado em um curso formal ou não. Tenha isso sempre em mente, e procure se manter intelectualmente na ativa, com leituras em dia e atualizado com o que anda acontecendo no mundo.⁸

Não seria demais lembrar que mais uma exigência assoma-se à de se manter em constante atualização: saber fazer uso de todo esse conhecimento na prática. Somente dessa forma você estará apto a enfrentar o gigantesco desafio que é administrar e estar à frente de uma organização.

⁸No Apêndice C, apresento minha lista pessoal de revistas que me ajudam a ficar por dentro do que anda acontecendo em Administração.

OPÇÕES DE CARREIRA

Felizmente, a Administração abre um leque imenso de possibilidades de carreira e, se você tiver feito o dever de casa direitinho durante os anos de faculdade, não terá dificuldade para encontrar (ou, até mesmo, criar) o seu lugar ao sol.

Sempre bato na tecla (inclusive já mencionei diversas vezes) da importância de um profissional da administração em todos os processos de uma organização, do planejamento à execução. Toda organização, independentemente de sua natureza – pública ou privada – ou de sua dimensão – pequena, média ou grande –, precisa de um administrador.

Os campos de atuação do administrador são vastos¹ e compreendem todas as atividades relativas às áreas de Administração Financeira, Administração de Materiais, Marketing, Administração da Produção, Administração de Pessoas, Orçamento, Organização e Métodos e diversos campos conexos que compreendem da administração de consórcio ao turismo.

¹No Apêndice D, você encontra a relação completa das áreas de atuação do administrador, estabelecidas pelo Decreto no 61.934, de 22 de dezembro de 1967.

Na prática, profissionais de diversas áreas acabam disputando com o administrador vagas que, em tese, seriam exclusivas desse último. Porém, conforme mencionei no primeiro capítulo, nenhum outro curso universitário reúne condições de melhor formar um “administrador” a não ser o próprio curso de Administração. Essa não é uma constatação ufanista de um mero apaixonado por sua profissão. É uma resposta à necessidade cada vez maior de pessoas capazes não apenas de navegar pelas águas turbulentas do mercado, mas também de conduzir as demais pessoas da tripulação com uma visão clara e decidida: vamos por aqui.

POR ONDE SEGUIR?

Percorrer todo o caminho de uma graduação e, eventualmente, uma pós-graduação, também é um processo de autoconhecimento. Ao mesmo tempo que você desenvolve uma série de habilidades e adquire uma porção de novos conhecimentos, também identifica quais dessas habilidades e desses conhecimentos despertam certa paixão em você. A essa altura do campeonato, você já terá uma noção clara daquilo em que é bom. Agora é a hora de escolher qual direção profissional seguir, levando em consideração em que tipo de organização e área de atuação seus pontos fortes podem ser um importante diferencial.

Quando dava aulas para alunos do primeiro semestre, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na primeira semana de aula fazia uma espécie de pesquisa, perguntando, dentre outras questões, quais as suas aspirações para o futuro, ou seja, aonde eles gostariam de chegar depois de formados. Algo em torno de 80% das respostas diziam respeito a ocupar o cargo de presidente de uma grande empresa. A má notícia é que nem todos chegam nessa posição. A boa é que existe (muita) vida além das grandes empresas.

- Em linhas gerais, você pode considerar as seguintes possibilidades:
- Emprego em organização privada

- Trabalhar no setor público
- Empreender

Cada opção tem suas vantagens e desvantagens. Você deve pesar bem o que é importante para você, quais são suas competências e habilidades atuais e o que deve aprimorar para poder abraçar suas escolhas com maiores chances de sucesso.

EMPREGO EM ORGANIZAÇÃO PRIVADA

Trabalhar em uma organização privada, na categoria de funcionário, é o caminho trilhado pela maioria dos egressos do curso de Administração.

Se você, como a maior parte de meus alunos, almeja grandes empresas, tenha em mente que as organizações de pequeno e médio porte também oferecem ótimas oportunidades de carreira – e boas chances para se fazer a diferença.

Ainda que um funcionário não assuma os mesmos riscos que um empreendedor, sua vida não é menos arriscada. As empresas brasileiras estão inseridas em um ambiente de alta competitividade e grande complexidade. Para se destacar nesse cenário, você deve ser um excelente administrador, manter-se em constante evolução e ter, também, espírito empreendedor – o que significa comportar-se como verdadeiro dono do negócio.

TRABALHAR NO SETOR PÚBLICO

O setor público tem sido cada vez mais desejado pelos brasileiros. O principal atrativo é a estabilidade, acompanhado de diversos outros benefícios que variam, dependendo da posição ocupada.

²Verifique o Apêndice D para ver a relação completa.

O Conselho Federal de Administração, juntamente com os Conselhos Regionais, tem empreendido um forte trabalho de fiscalização em cima dos editais de concursos públicos, buscando garantir o oferecimento de vagas nas áreas privativas do administrador² apenas aos administradores. A iniciativa também é positiva, no sentido de aumentar o número de pessoas qualificadas e realmente preparadas para exercer funções de administração na esfera pública, o que, sem dúvida, irá gradativamente aumentar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Existe, porém, um grande risco ao se escolher essa carreira: o risco de não passar. O número de vagas não cresce na mesma proporção do número de candidatos, que vem aumentando a galopes ano após ano – em 2007, eram 5 milhões; em 2011, apenas quatro anos depois, esse número pulou para 12 milhões.

Tenha em mente que, se escolher essa carreira, você precisará se dedicar exaustivamente aos estudos – o que, em todo o caso, não garante a aprovação.

EMPREENDER

Não quero influenciá-lo com minhas próprias escolhas, mas sou fascinado pelas possibilidades que se abrem a partir da decisão de empreender. Enxergo o empreendedorismo como a principal via na construção de riquezas e no desenvolvimento de uma sociedade.

É válido deixar expresso que não é fácil fazer negócios no Brasil, a despeito do nosso bom momento econômico e das projeções de crescimento para os próximos anos. Lembre-se do estudo Doing Business, do Banco Mundial, citado anteriormente, que analisa a facilidade para se fazer negócios em 183 países,³ onde o Brasil amarga a vergonhosa 127^a posição, atrás de países como Moçambique e Uganda.

³Esse estudo é importantíssimo e pode ser acessado em <http://www.doingbusiness.org/>. Os dados apresentados são de 2011.

De qualquer forma, as empresas brasileiras têm melhorado significativamente sua performance nos últimos anos. Segundo dados do SEBRAE,⁴ o percentual de empresas de pequeno porte que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, último ano de divulgação de dados do estudo.

A maior parte dos empreendedores não tem problemas para iniciar um negócio, mas sim em descobrir qual negócio criar. Muitos acabam se aventurando, geralmente, nos ramos de alimentação e vestuário, onde os riscos são, consideravelmente, maiores. Scott Shane⁵ parte da identificação da oportunidade certa como fator-chave para o êxito de um empreendimento. Segundo o professor, as chances de sucesso são maiores em empresas de alta tecnologia do que em negócios de baixa tecnologia (como varejo ou restaurantes), onde a taxa de fracassos é alta e os lucros médios mais baixos. E, por alta tecnologia, não pense apenas em computação e telecomunicações – há muitas oportunidades latentes em biotecnologia, indústria aeroespacial, eletrônica, equipamentos médicos e farmacêuticos, robótica e muitos outros.

Se você escolher a carreira empreendedora, tenha em mente que os desafios serão diários. Não que também não seja assim se você for funcionário de qualquer empresa. A diferença é que, ao empreender, você é o principal tomador de risco. A adrenalina, nesse caso, é bem maior.

O Sebrae conta com ótimos programas que podem ajudá-lo nesse processo. Participei do mais famoso deles, o EMPRETEC, seminário concebido pela Organização das Nações Unidas, focado inteiramente no desenvolvimento de competências empreendedoras.

Tive aulas com a professora Lynda Applegate, da Harvard Business School, uma lenda viva no ensino de empreendedorismo. Lynda costuma repetir um mantra que traduz a essência do empreendedorismo: empreender é uma jornada, e não um destino.

⁴Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Fatores condicionantes e mortalidade das empresas no Brasil*. Relatório de pesquisa. Brasília, 2003-2005.

⁵SHANE, Scott. *Sobre solo fértil: como identificar grandes oportunidades para empreendimentos em alta tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OUTRAS OPÇÕES

Além das possibilidades apresentadas, outras opções também podem ser interessantes – e não necessariamente necessitam de dedicação exclusiva, ou seja, você pode ter uma ocupação em determinado período e dedicar-se a outra em seu tempo vago.

Muitos profissionais de administração se dedicam à consultoria, ramo que sempre apresenta ótimas oportunidades de negócios. O importante é que, para atuar como consultor, é fundamental ter experiência em organizações do ramo em que se pretende prestar esse tipo de serviço. Conheço vários bons consultores, mas não me recordo de nenhum que tenha iniciado sua carreira como consultor, sem ter experiência em outras organizações, seja como funcionário ou como proprietário. A consultoria pode ser abraçada em tempo integral ou pode ser uma atividade desenvolvida paralelamente à outra, dependendo da disponibilidade de tempo do profissional.

Outra possibilidade legal é dar aulas. Ao mesmo tempo que o profissional se dedica a compartilhar suas experiências e conhecimentos com os alunos, também aprende e se desenvolve. Manter-se atualizado é uma prerrogativa para se dedicar ao ensino, o que torna o exercício da docência uma atividade extremamente interessante, uma vez que você recebe para aprender. Se você optar por essa carreira, também recomendo que, antes disso, tenha trabalhado em outras organizações. O professor de administração deve ser alguém com experiência prática em seu objeto de ensino, pois só assim conseguirá estabelecer conexões entre a teoria e a prática.

ABRACE SUAS ESCOLHAS COM PAIXÃO E ENTUSIASMO

Ao infinito – e além! — Buzz Lightyear

Você não pode ser excelente no que faz se não trabalhar com paixão e entusiasmo. Separe 100 pessoas bem-sucedidas que você conhece e admira. Você poderá identificar diversas características que as distinguem umas das outras. Umas podem ser introspectivas, outras expansivas; umas mais estressadas, outras menos; algumas podem ter perfis de líderes, outras não estão nem aí pra isso, e por aí vai. Uma característica que será comum entre todas é a paixão e o entusiasmo que têm pelo que fazem.

Somente empregando paixão e entusiasmo em suas atividades, você será capaz de explorar todas as suas potencialidades – e ir além.

ENXERGAR O CAMINHO

Outro dia, um ex-aluno me enviou um e-mail dizendo que queria investir na própria educação, e solicitava algumas sugestões de cursos e treinamentos. O único porém é que tinha de ser algo com retorno imediato, para que o valor investido fosse recuperado o mais rápido possível.

Seria realmente ótimo se as coisas funcionassem assim: você acaba de participar de um treinamento em vendas e – ZÁS! – no fim do mês seu contracheque já vem mais gordo. Depois de terminar seu curso de MBA, imediatamente receber um aumento de 25%. Infelizmente, demanda-se um pouco mais de tempo para se obter o retorno – pelo menos do ponto de vista financeiro – de nossos investimentos em educação.

Expliquei isso ao rapaz e sugeri que ele fizesse um curso de oratória (sempre recomendo isso!) – afinal, todo administrador precisa saber se comunicar e, em boa parte do tempo, falar em público.

“Se eu fizer esse curso, você acha que posso recuperar o investimento em, pelo menos, uns dois meses?”, perguntou logo em seguida.

Como eu havia sido muito claro na primeira resposta, resolvi ser mais enigmático e encarnar o espírito de um mestre zen na segunda. Segue um trecho do e-mail que lhe enviei:

Havia um jovem garoto que desejava muito ser um exímio lutador de Kung-Fu. Seu desejo era igualar-se ao seu mestre – e um dia vir a superá-lo. Todos os dias, acordava muito cedo para ir ao templo Shaolin praticar. Como todas as crianças de sua idade, o jovem garoto era muito impaciente, queria logo atingir o nível do mestre.

– Mestre, se eu treinar cinco horas seguidas por dia, em quanto tempo chegarei ao seu nível? – perguntou o garoto ao seu professor

– 10 anos! – respondeu rispidamente o velho mestre.

– E se eu treinar mais tempo, oito horas por dia?

– 15 anos!

– E se eu treinar 12 horas por dia, só me dedicando ao Kung-Fu?

– 30 anos!

– Mas como é possível? Quanto mais tempo pretendo me dedicar, maior o prazo para chegar ao seu nível?

– Quando se tem um olho fixo no objetivo, resta apenas um para enxergar o caminho.

Nenhum treinamento ou curso, por melhor que seja, resultará em mais dinheiro na conta bancária no fim de semana seguinte. Nem uma graduação, nem um MBA, tampouco um mestrado ou doutorado.

Aliás, quando falamos em educação, devemos ir muito além do sentido instrumental que o termo pode suscitar (exemplo: fazer um curso para ganhar mais). A grande questão deve ser: “Queremos a educação para quê?”¹ Educação é muito mais do que um mero instrumento. Quando aprendemos algo, aprendemos para a vida inteira, e não apenas para o desempenho de alguma

atividade em curto prazo. Adquirimos conhecimentos e habilidades que irão se conectar a outros conhecimentos e habilidades, depois a outros e mais outros, ampliando nossa própria consciência e nossa visão de mundo.

Os livros de administração e de outras disciplinas relacionadas ao mundo dos negócios nos ensinam o valor do foco em resultados e da importância de se traçar metas e objetivos para atingir o sucesso na vida profissional e pessoal. Eles estão certos e não estou aqui para desmenti-los. Tome o estabelecimento de metas como exemplo. Trata-se de uma forma inteligente e pragmática de se estimular e proporcionar o crescimento em qualquer área de atuação. Acabou a primeira fase do jogo? Passe para a seguinte. Conquistou a faixa amarela? Hora de conseguir a azul. Terminou a faculdade? Siga para a pós-graduação. Foi promovido? Continue em direção ao topo.

E vamos seguindo, com ânsia, com sede, com pressa, um degrau após o outro, sempre com a ilusão de que existe um ponto imaginário que indique que chegamos lá. É como se a vida se estendesse por uma imensa linha reta, tal qual um plano cartesiano, onde o eixo das abscissas (x) representa o tempo, e o das ordenadas (y), nossas conquistas.

Não. A vida não é um gráfico. Se fosse assim, a cada coordenada (x,y) alcançada, parariamos para refletir e nos faríamos a seguinte (e profunda) pergunta: e daí?

Não podemos apenas nos agarrar desesperadamente às nossas metas e objetivos e esquecer de contemplar o caminho, a senda que traçamos ao longo de nossa vida. É nessa jornada que estão guardados os verdadeiros tesouros que tanto buscamos.

É isso. Espero que você tenha curtido este livro e que realmente se torne um administrador fora de série, aquele tipo de profissional de que nossas organizações – e nosso mundo – tanto precisam. Não estou me referindo ao

¹GARDNER, Howard. *Inteligência: um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

sujeito que é apenas excelente no que faz (o que já seria grande coisa!). Meu desejo é que, muito além da competência, você seja capaz de manter uma visão clara e nítida sobre seu próprio papel no mundo. Deixe sua marca por aqui.

Todo e qualquer administrador deve estar ciente de seu papel como construtor da realidade. As organizações são um componente predominante da sociedade contemporânea. Lembra-se do que falei lá no primeiro capítulo? Vivemos em uma sociedade de organizações, e as próprias transformações sociais ao longo da história têm sido essencialmente baseadas em nossas organizações. Nós, administradores, temos o poder de afetar diretamente as organizações e, conseqüentemente, nossa sociedade. Temos uma grande responsabilidade nas mãos.

Que você tenha sempre a sabedoria de atingir seus objetivos e, ao mesmo tempo, manter seus olhos abertos e atentos ao caminho.

APÊNDICE A

RANKING DE MBAS

Melhores MBAS do Brasil 2010 - VOCÊ S/A

Rank	Escola	Curso
1	FGV/EAESP	ONEMBA – Global Executive MBA Program
2	FIA	MBA Executivo Internacional
3	INSPER	MBA Executivo
4	FIA	MBA EM Gestão Empresarial
5	Fundação Dom Cabral	Executive MBA Empresarial
6	BSP	Executive MBA
7	UNIFACS	MBA em Administração
8	IBMEC/RJ	MBA em Gestão de Negócios
9	FAAP	MBA Executivo
10	Universidade Federal de Itajubá	MBA UNIFEI
11	BSP	MBA Executivo
12	IBMEC/MG	MBA Executivo
13	Estação Business School	MBA em Gestão de Negócios (Jovens Executivos)
14	FUNDACE	MBA em Administração
15	ESTAÇÃO BUSINESS SCHOOL	MBA Executivo (Executivos Experientes)

RANKING DE MBAS

Rank	Escola	Curso
16	BBS	Executive MBA
17	INPG	MBA em Gestão Empresarial
18	UNITAU	MBA Gerência Empresarial
19	FAE	MBA em Planejamento e Gestão de Negócio
20	INPG / SUSTENTARE	MBA Empresarial
21	Faculdade Prudente de Moraes	MBA Executivo
22	Faculdade INPG de São José dos Campos	MBA em Gestão Empresarial
23	Faculdades Integradas Dom Pedro II / INPG	MBA em Gestão Empresarial
24	FIAP	MBA em Gestão Estratégica de Negócios
25	UNIFAE/INPG	MBA em Gestão Empresarial
26	Faculdade INPG de Campinas	MBA em Gestão Empresarial
27	CEDEPE	MBA em Gestão Empresarial
28	Faculdades Integradas Antonio Eufrasio de Toledo	Gestão Empresarial
29	FGV Management – Fundação Getulio Vargas	MBA em Gestão Empresarial
30	ESIC – Business & Marketing School	MBA em Gestão Empresarial

Fonte: Você S/A (disponível online em <http://vocesa.abril.com.br/melhoresmbas/>)

Global MBAS Ranking 2011 - *FINANCIAL TIMES*

Rank	Escola	País
1	London Business School	Reino Unido
2	University of Pennsylvania: Wharton	EUA
3	Harvard Business School	EUA
4	Insead	França / Cingapura
5	Stanford University GSB	EUA
6	Hong Kong UST Business School	China
7	Columbia Business School	EUA
8	IE Business School	Espanha
9	Iese Business School	Espanha
10	MIT Sloan School of Management	EUA
11	Índian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA)	Índia
12	University of Chicago: Booth	EUA

RANKING DE MBAS

Rank	Escola	País
13	Índian School of Business	Índia
14	IMD	Suíça
15	New York University: Stern	EUA
15	Yale School of Management	EUA
17	Ceibs	China
18	Dartmouth College: Tuck	EUA
18	HEC Paris	França
20	Duke University: Fuqua	EUA
21	Esade Business School	Espanha
21	Northwestern University: Kellogg	EUA
23	National University of Cingapura School of Business	Cingapura
24	University of Michigan: Ross	EUA
25	University of California at Berkeley: Haas	EUA
26	University of Cambridge: Judge	Reino Unido
27	University of Oxford: Saïd	Reino Unido
28	SDA Bocconi	Itália
29	Manchester Business School	Reino Unido
30	Cornell University: Johnson	EUA
31	UCLA: Anderson	EUA
32	City University: Cass	Reino Unido
33	Nanyang Business School	Cingapura
34	Cranfield School of Management	Reino Unido
35	Australian School of Business: AGSM	Austrália
36	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Holanda
37	Imperial College Business School	Reino Unido
38	Emory University: Goizueta	EUA
38	Georgetown University: McDonough	EUA
40	University of Maryland: Smith	EUA

Fonte: Financial Times (disponível online em <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/>)

**Os melhores MBAs full-time dos Estados Unidos 2010 –
*Bloomberg Businessweek***

Rank	Escola
1	University of Chicago (Booth)
2	Harvard University
3	University of Pennsylvania (Wharton)
4	Northwestern University (Kellogg)
5	Stanford University
6	Duke University (Fuqua)
7	University of Michigan (Ross)
8	University of California – Berkeley (Haas)
9	Columbia University
10	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
11	University of Virginia (Darden)
12	Southern Methodist University (Cox)
13	Cornell University (Johnson)
14	Dartmouth College (Tuck)
15	Carnegie Mellon University (Tepper)
16	University of North Carolina – Chapel Hill (Kenan-Flagler)
17	University of California – Los Angeles (Anderson)
18	New York University (Stern)
19	Indiana University (Kelley)
20	Michigan State University (Broad)
21	Yale University
22	Emory University (Goizueta)
23	Georgia Institute of Technology
24	University of Notre Dame (Mendoza)
25	University of Texas – Austin (McCombs)
26	University of Southern California (Marshall)
27	Brigham Young University (Marriott)
28	University of Minnesota (Carlson)
29	Rice University (Jones)
30	Texas A&M University (Mays)

Fonte: Bloomberg Businessweek (disponível online em <http://www.businessweek.com/bschools/rankings/>)

Ranking MBAs full-time não americanos 2010 – *Bloomberg Businessweek*

Rank	Escola	País
1	INSEAD	França/Cingapura
2	Queen's University	Canadá
3	Business School	Espanha
4	ESADE	Espanha
5	London Business School	Reino Unido
6	University of Western Ontario (Ivey)	Canadá
7	IMD	Suíça
8	University of Toronto (Rotman)	Canadá
9	York University (Schulich)	Canadá
10	University of Cambridge (Judge)	Reino Unido
11	McGill University (Desautels)	Canadá
12	IESE Business School	Espanha
13	Cranfield University	Reino Unido
14	HEC – Paris	Espanha
15	HEC – Montreal	Canadá
16	University of Oxford (Saïd)	Reino Unido
17	Manchester Business School	Reino Unido
18	SDA Bocconi	Itália

Fonte: Bloomberg Businessweek (disponível online em <http://www.businessweek.com/bschools/rankings/>)

Full-Time MBA Ranking 2010 – The Economist

Rank	Escola	País
1	Chicago, University of – Booth School of Business	Estados Unidos
2	Dartmouth College – Tuck School of Business	Estados Unidos
3	California at Berkeley, University of – Haas School of Business	Estados Unidos
4	Harvard Business School	Estados Unidos
5	IESE Business School – University of Navarra	Espanha
6	IMD – International Institute for Management Development	Suíça
7	Stanford Graduate School of Business	Estados Unidos
8	Pennsylvania, University of – Wharton School	Estados Unidos
9	HEC School of Management, Paris	França

RANKING DE MBAS

Rank	Escola	País
10	York University – Schulich School of Business	Canadá
11	Virginia, University of – Darden Graduate School of Business Administration	Estados Unidos
12	Columbia Business School	Estados Unidos
13	Massachusetts Institute of Technology – MIT Sloan School of Business	Estados Unidos
14	New York University – Leonard N Stern School of Business	Estados Unidos
15	Cranfield School of Management	Reino Unido
16	Northwestern University – Kellogg School of Management	Estados Unidos
17	Henley Business School	Reino Unido
18	Southern California, University of – Marshall School of Business	Estados Unidos
19	London Business School	Reino Unido
20	ESADE Business School	Espanha
21	Carnegie Mellon University – The Tepper School of Business	Estados Unidos
22	IE Business School	Espanha
23	INSEAD	França
24	Yale School of Management	Estados Unidos
25	Michigan, University of – Stephen M. Ross School of Business	Estados Unidos
26	Mannheim Business School	Alemanha
27	Hult International Business School	Estados Unidos
28	Duke University – Fuqua School of Business	Estados Unidos
29	Bath, University of – School of Management	Reino Unido
30	Cambridge, University of – Judge Business School	Reino Unido
31	University College Dublin – Michael Smurfit Graduate Business School	Irlanda
32	Washington, University of--Foster School of Business	Estados Unidos
33	Cornell University – Johnson Graduate School of Management	Estados Unidos
34	Warwick Business School	Reino Unido
35	Indiana University – Kelley School of Business	Estados Unidos
36	Emory University – Goizueta Business School	Estados Unidos
37	UCLA Anderson School of Management	Estados Unidos
38	EMLYON	França
39	Notre Dame, University of – Mendoza College of Business	Estados Unidos
40	North Carolina at Chapel Hill, University of – Kenan-Flagler Business School	Estados Unidos

Fonte: The Economist (disponível on-line em <http://www.economist.com/whichmba/2010/schools-ranking>)

Ranking MBAs Globais 2011 – América Economia

Rank	Escola	Local
1	Harvard Business School	Boston, Estados Unidos
2	London Business School	Londres, Inglaterra
3	The Wharton School – University of Pennsylvania	Filadélfia, Estados Unidos
4	IE Business School	Madrid, Espanha
5	IESE Business School – Universidad de Navarra	Madrid/Barcelona, Espanha
6	Sloan School of ManagEment – MIT	Cambridge, Estados Unidos
7	Columbia Business School – Columbia University	Nova York, Estados Unidos
8	Graduate School of Business – Stanford University	Stanford, Estados Unidos
9	INSEAD	Fontainebleau, França
10	Booth School of Business – University of Chicago	Chicago, Estados Unidos
11	Kellogg School of Management – Northwestern U.	Evanston, Estados Unidos
12	Stern School of Business – University of New York	Nova York, Estados Unidos
13	Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong, China
14	Yale University School of Management	New Haven, Estados Unidos
15	IMD	Lausane, Suíça
16	ESADE Business School	Barcelona e Madrid, Espanha
17	Tuck School of Business – Darmouth	Hanover, Estados Unidos
18	HEC Paris	Paris, França
19	F.W. Olin Graduate School of Business – Babson College	Wellesley, Estados Unidos
20	Saïd Business School – Oxford University	Oxford, Inglaterra
21	The Fuqua School of Business – Duke University	Durham, Estados Unidos
22	Anderson School of Management – UCLA	Los Angeles, Estados Unidos
23	Judge Business School – University of Cambridge	Cambridge, Inglaterra
24	Haas School of Business – U. of California, Berkeley	Berkeley, Estados Unidos
25	McDonough School of Business – Georgetown University	Washington, Estados Unidos
26	University of Virginia’s Darden School of Business	Charlottesville, Estados Unidos
27	CEIBS – China Europe International Business School	Shanghai, China
28	McCombs School of Business – U. of Texas at Austin	Austin, Estados Unidos
29	Tepper – Carnegie Mellon University	Pittsburgh, Estados Unidos
30	Ross School of Business – University of Michigan	Ann Arbor, Estados Unidos
31	Rotterdam School of Management – Erasmus U.	Rotterdam, Holanda

RANKING DE MBAS

Rank	Escola	Local
32	Goizueta Business School – Emory University	Atlanta, Estados Unidos
33	HHL – Leipzig Graduate School of Management	Leipzig, Alemanha
34	Mannheim Business School – University of Mannheim	Mannheim, Alemanha
35	University of Illinois at Urbana-Champaign	Champaign, Estados Unidos
36	Cranfield School of Management	Milton Keynes, ING
37	Simon Graduate School of Business – U. of Rochester	Rochester, Estados Unidos
38	Freeman School – Tulane University	Nova Orleans, Estados Unidos
39	The Johnson School – Cornell University	Ithaca, Estados Unidos
40	Kenan-Flagler Business School – U. of N. Carolina	Chapel Hill, Estados Unidos

Fonte: América Economia (disponível on-line em <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-el-ranking-mba-de-las-escuelas-globales-2011>)

APÊNDICE B

MESTRADOS E DOUTORADOS

A

s tabelas a seguir representam o resultado da última avaliação trienal da Capes, que compreende os anos de 2007, 2008 e 2009. Os cursos com conceitos 1 ou 2 não são apresentados porque seus programas foram descredenciados. O conceito máximo é 7.

Mestrados acadêmicos em Administração reconhecidos pela Capes

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração	UFRGS	RS	7
Administração	USP	SP	7
Administração	UFMG	MG	6
Administração de Empresas	FGV/SP	SP	6
Administração	UNB	DF	5
Administração	UFPE	PE	5
Administração	PUC/PR	PR	5
Administração	UFRJ	RJ	5

MESTRADOS E DOUTORADOS

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração	FGV/RJ	RJ	5
Administração	UNISINOS	RS	5
Administração	UNINOVE	SP	5
Administração de Empresas	PUC-RIO	RJ	5
Administração de Empresas	UPM	SP	5
Administração e Negócios	PUC/RS	RS	5
Administração Pública e Governo	FGV/SP	SP	5
Administração	UFBA	BA	4
Administração	UFLA	MG	4
Administração	PUC/MG	MG	4
Administração	UFPB/J.P.	PB	4
Administração	UFPR	PR	4
Administração	UP	PR	4
Administração	UNIGRANRIO	RJ	4
Administração	UFRN	RN	4
Administração	UFSM	RS	4
Administração	UFSC	SC	4
Administração	UNIVALI	SC	4
Administração	FURB	SC	4
Administração	PUC/SP	SP	4
Administração	FEI	SP	4
Administração	USCS	SP	4
Administração de Empresas	UNIFOR	CE	4
Administração de Organizações	USP/RP	SP	4
Administração Pública	FJP	MG	4
Administração	UFF	RJ	3
Administração	UNIFACS	BA	3
Administração	UECE	CE	3
Administração	UFES	ES	3
Administração	UFV	MG	3
Administração	UFU	MG	3
Administração	FUMEC	MG	3

MESTRADOS E DOUTORADOS

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração	FNH	MG	3
Administração	UFMS	MS	3
Administração	UNAMA	PA	3
Administração	UEL	PR	3
Administração	UEM	PR	3
Administração	UNIR	RO	3
Administração	UCS	RS	3
Administração	UDESC	SC	3
Administração	UNISUL	SC	3
Administração	FUFSE	SE	3
Administração	UMESP	SP	3
Administração	UNIP	SP	3
Administração	ESPM	SP	3
Administração de Empresas	FUCAPE	ES	3
Administração e Controladoria	UFC	CE	3
Administração e Desenvolvimento Rural	UFRPE	PE	3

Fonte: Capes (disponível em <http://capes.gov.br>)

Doutorados em Administração reconhecidos pela Capes

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração	UFRGS	RS	7
Administração	USP	SP	7
Administração	UFMG	MG	6
Administração de Empresas	FGV/SP	SP	6
Administração	UNB	DF	5
Administração	UFPE	PE	5
Administração	PUC/PR	PR	5
Administração	UFRJ	RJ	5
Administração	FGV/RJ	RJ	5
Administração	UNISINOS	RS	5
Administração	UNINOVE	SP	5

MESTRADOS E DOUTORADOS

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração de Empresas	PUC-RIO	RJ	5
Administração de Empresas	UPM	SP	5
Administração Pública e Governo	FGV/SP	SP	5
Administração e Negócios	PUC/RS	RS	4
Administração	UNIMEP	SP	4
Administração	UFBA	BA	4
Administração	UFLA	MG	4
Administração	PUC/MG	MG	4
Administração	UFPR	PR	4
Administração	UP	PR	4
Administração	UFRN	RN	4
Administração	UFSC	SC	4
Administração	UNIVALI	SC	4
Administração	PUC/SP	SP	4
Administração	FEI	SP	4
Administração	USCS	SP	4
Administração de Empresas	UNIFOR	CE	4
Administração de Organizações	USP/RP	SP	4
Administração	FUMEC	MG	3

Fonte: Capes (disponível em <http://capes.gov.br>)

Mestrados profissionais reconhecidos pela Capes

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração	PUC/MG	MG	5
Administração de Empresas	PUC-RIO	RJ	5
Administração de Empresas	FGV/SP	SP	5
Administração	UFBA	BA	4
Administração	FGV/RJ	RJ	4
Administração	IBMEC	RJ	4
Administração	UFRGS	RS	4
Administração	UNIMEP	SP	4
Administração e Desenvolvimento Empresarial	UNESA	RJ	4
Gestão e Negócios	UNISINOS	RS	4
Gestão E Políticas Públicas	EAESP/FGV	SP	4

MESTRADOS E DOUTORADOS

Programa	Instituição	Estado	Conceito
Administração	UNB	MG	3
Administração	UNA	RJ	3
Administração	FEAD	SP	3
Administração	FPL	BA	3
Administração	UFPE	RJ	3
Administração	UNP	RJ	3
Administração	UFSM	RS	3
Administração	UNISC	SP	3
Administração	UDESC	RJ	3
Administração	UNIFECAP	RS	3
Administração	INSPER	SP	3
Administração das Micro e Pequenas Empresas	FACCAMP	MG	3
Administração e Controladoria	UFC	RJ	3
Administração Pública	UFLA	SP	3
Administração Universitária	UFSC	BA	3
Gestão de Projetos	UNINOVE	RJ	3
Gestão do Desenvolvimento Local e Sustentável	FESP/UPE	RJ	3
Gestão e Estratégia em Negócios	UFRJ	RS	3
Gestão em Organizações Aprendentes	UFPB/J.P	SP	3
Gestão Empresarial	FBV	RJ	3
Gestão Estratégica de Organizações	URI	RS	3
Gestão Internacional	FGV/SP	SP	3
Gestão Pública	UFES	RS	3
Gestão Pública	UFRN	SP	3

Fonte: Capes (disponível em <http://capes.gov.br>)

RECOMENDAÇÕES DE REVISTAS PARA ADMINISTRADORES

Existem várias revistas de negócios disponíveis no mercado brasileiro. Sei que é difícil acompanhar todas, mas é uma das melhores maneiras de se manter atualizado. Apresento uma lista de minhas principais referências de trabalho e suas principais características.

HSM Management. A *HSM* contribui muito para a difusão do conhecimento em Administração, não apenas por oferecer uma publicação completa com contribuições das grandes mentes pensantes de nossa área, mas também por trazer esses caras aqui para o Brasil nos diversos eventos que realiza todos os anos. A revista é bimestral, mas, pela quantidade de conteúdo, é o tempo necessário para digeri-la.

Site: www.hsm.com.br

Harvard Business Review Brasil. Trata-se da edição brasileira da revista de uma das principais escolas de negócios do mundo. Os conceitos trabalhados são o que se encontra na fronteira do conhecimento em Administração. A revista é mensal.

Site: <http://www.hbrbr.com.br/>

Você S/A. Principal revista de carreira e finanças pessoais brasileira, a Você S/A, apesar de não se voltar exclusivamente à Administração, é recomendada para você saber como se comportar e tirar proveito no mercado de trabalho. A publicação é mensal.

Site: www.vocesa.com.br

Exame. É a revista de negócios mais lida do Brasil. Bastante informativa, a Exame é recomendada para quem quer se ligar no que anda acontecendo no mercado. Por ter essa característica principal, a revista é quinzenal.

Site: www.exame.com.br

Administradores. Por estar por trás dessa revista, vou manear na propaganda. A *Administradores* é uma revista específica para quem é da área de Administração, estudantes ou profissionais. Caracteriza-se pelo conteúdo extremamente relevante para quem é da área, através de uma linguagem simples e design arrojado, que busca promover a interface administração & arte. Também é mensal.

Site: www.administradores.com.br/revista

ÁREAS DE ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR



s áreas de atuação do administrador foram estabelecidas pelo Decreto no 61.934, de 22 de dezembro de 1967.¹

Administração e Seleção de Pessoal/Recursos Humanos

- Cargos e Salários
- Controle de Pessoal
- Coordenação de Pessoal
- Desenvolvimento de Pessoal
- Interpretação de Performances

¹BRASIL. Decreto no 61.934, de 22 de dezembro de 1967. Dispõe sobre a regularização da profissão de administrador, de acordo com a Lei no 4.769, de 9 de setembro de 1965, e as seguintes providências. Ministério do Trabalho e Previdência. Brasília, 1967.

- Locação de Mão de Obra
- Pessoal Administrativo
- Pessoal de Operações
- Recrutamento
- Seleção
- Treinamento

Organização e Métodos e Programas de Trabalho

- Administração de Empresas
- Análise de Formulários
- Análise de Métodos
- Análise de Processos
- Análise de Sistemas
- Assessoria Administrativa
- Assessoria Empresarial
- Assistência Administrativa
- Auditoria Administrativa
- Consultoria Administrativa
- Controle Administrativo
- Gerência Administrativa e de Projetos
- Implantação de Controle e de Projetos
- Implantação de Estruturas Empresariais
- Implantação de Métodos e Processos

- Implantação de Planos
- Implantação de Serviços
- Implantação de Sistemas
- Organização Administrativa
- Organização de Empresa
- Organização e Implantação de Custos
- Pareceres Administrativos
- Perícias Administrativas
- Planejamento Empresarial
- Planos de Racionalização e Reorganização
- Processamento de Dados/Informática
- Projetos Administrativos
- Racionalização

Orçamento

- Controle de Custos
- Controle e Custo Orçamentário
- Elaboração de Orçamento
- Empresarial
- Implantação de Sistemas
- Projeções
- Provisões e Previsões

Administração de Material

- Administração de Estoque
- Assessoria de Compras
- Assessoria de Estoques
- Assessoria de Materiais
- Catalogação de Materiais
- Codificação de Materiais
- Controle de Materiais
- Estudo de Materiais
- Logística
- Orçamento e Procura de Materiais
- Planejamento de Compras
- Sistemas de Suprimento

Administração Financeira

- Análise Financeira
- Apuração do EVA (Economic Value Added)
- Assessoria Financeira
- Assistência Técnica Financeira
- Consultoria Técnica Financeira
- Diagnóstico Financeiro
- Orientação Financeira
- Pareceres de Viabilidade Financeira

- Projeções Financeiras
- Projetos Financeiros
- Sistemas Financeiros
- Administração de Bens e Valores
- Administração de Capitais
- Controladoria
- Controle de Custos
- Levantamento de Aplicação de Recursos
- Arbitragens
- Controle de Bens Patrimoniais
- Participação em Outras Sociedades (Holding)
- Planejamento de Recursos
- Plano de Cobrança
- Projetos de Estudo e Preparo para Financiamento

Administração Mercadológica/Marketing

- Administração de Vendas
- Canais de Distribuição
- Consultoria Promocional
- Coordenação de Promoções
- Estudos de Mercado
- Informações Comerciais Extracontábeis
- Marketing

- Pesquisa de Mercado
- Pesquisa de Desenvolvimento de Produto
- Planejamento de Vendas
- Promoções
- Técnica Comercial
- Técnica de Varejo (grandes magazines)

Administração de Produção

- Controle de Produção
- Pesquisa de Produção
- Planejamento de Produção
- Planejamento e Análise de Custo

Campos Conexos

- Administração de Consórcio
- Administração de Comércio Exterior
- Administração de Cooperativas
- Administração Hospitalar
- Administração de Condomínios
- Administração de Imóveis
- Administração de Processamento de Dados/Informática
- Administração Rural
- Administração Hoteleira
- Factoring
- Turismo

B Ô N U S

MINICAPÍTULO 1

GOOGLE, A EMPRESA MAIS COBIÇADA PARA SE TRABALHAR NO MUNDO

A maior parte das empresas tradicionais ainda está presa ao “modelo industrial”, caracterizado pela utilização dos princípios tayloristas e fordistas. Na época industrial, as pessoas eram educadas a contrapor o prazer ao dever, colocando sempre esse último em primeiro lugar. Alguns pensadores, como o italiano Domenico De Masi,¹ consideram que esses valores não são mais válidos no mundo de hoje, e que alguns prazeres – como afeto, lazer e criatividade – são também deveres. O prazer da criatividade é um dever. Parece-me estupidamente absurdo tentar impor a pessoas escolarizadas e cultas a mesma forma de administração e liderança criada há mais de 100 anos, voltada para pessoas analfabetas ou com baixíssimo nível de instrução.

¹DE MASI, Domenico. *Criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

A Google é uma empresa muito ciente dessa nova realidade. A filosofia da empresa se volta inteiramente ao cultivo de um ambiente de conhecimento, altamente criativo, que se contrapõe totalmente à organização taylorista, burocrática e impessoal. A grande sacada é dar-se conta de que um ambiente de conhecimento tem muito mais a ver com pessoas do que com a própria tecnologia. O clima na empresa é o de um “centro de pesquisa” – o que é ideal para manter acesa a chama da criatividade e o entusiasmo dos colaboradores. De que outra forma é possível administrar as melhores mentes disponíveis no mercado?

O modelo da Google põe em xeque as organizações tradicionais, ainda ancoradas em práticas antigas que tolhem a liberdade e o espírito criativo da organização.

O resultado disso tudo é uma vantagem competitiva sólida e extremamente difícil de ser superada. A empresa atrai os melhores talentos do mundo. Foi apontada como a empresa mais desejada para se trabalhar nos Estados Unidos em 2008,² segundo uma pesquisa da revista Fortune com mais de 5 mil estudantes de MBA dos Estados Unidos. No Brasil, também é a empresa mais cobiçada pelos jovens, segundo o estudo “Empresas dos Sonhos dos Jovens 2011”, realizado com mais de 40 mil brasileiros pela Cia de Talentos.³

O estímulo dentro da empresa é que essas pessoas simplesmente deem vazão às suas forças criativas em projetos que, não necessariamente, visam lucro. Daí as grandes invenções, como Orkut, Google Earth, entre tantos outros que, a princípio, não tinham um plano de geração de receitas. No fundo, as pessoas trabalham na Google porque realmente gostam do que fazem, e a empresa lhes devolve da melhor forma possível: excelente remuneração, tempo livre para projetos pessoais, além de inúmeras “mordomias”, como as comidinhas especiais, pebolim e até massagistas.

Você não se comprometeria ao máximo em uma empresa dessas?

²Disponível em <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/index.html>.

³O estudo da Cia de Talentos pode ser baixado na íntegra em http://ciadetalentos2.tempsite.ws/esj/empresa_sonhos.pdf.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA GOOGLE

Ao contrário da maior parte das grandes empresas, que terceirizam esse processo, a Google abraça essa função internamente, inclusive dando ênfase à “opinião dos pares” – isto é, para aquilo que os próprios funcionários pensam sobre seus colegas. Enfim, vale a pena realizar internamente o recrutamento e a seleção ou é melhor contar com uma empresa especializada para esse fim?

Peter Drucker já alertava que a contratação de um colaborador é uma das atividades gerenciais mais importantes – e também uma das mais negligenciadas. O fato de a Google tomar para si essa responsabilidade demonstra, mais uma vez, a lucidez da empresa com relação aos detalhes mais importantes de seu negócio. O sucesso por trás de qualquer processo de seleção depende do conhecimento sobre os requisitos e as competências necessárias ao cargo em que estão sendo selecionados candidatos. Também é fundamental selecionar pessoas que compartilhem a visão e a filosofia da empresa. Ninguém melhor para selecionar, nesse caso, do que os próprios membros da organização, que não apenas compartilham os valores, como também ajudam a moldar a própria cultura da empresa (um detalhe legal quanto à influência dos próprios funcionários na cultura Google: o lema *don't be evil*, o mote da filosofia empresarial da Google, foi cunhado por Paul Buchheit, o engenheiro por trás do Gmail).

É formidável a importância que a Google dá à opinião dos próprios funcionários. Isso torna evidente a confiança no colaborador e como a empresa valoriza suas opiniões. Como resultado direto, o funcionário tende a se sentir, cada vez mais, parte da empresa. Também é uma estratégia educativa: ajuda na formação de um contexto gerador de criatividade, pois os próprios membros do grupo opinam na escolha de seus futuros parceiros. Enfim, há aumento da assertividade na seleção, uma vez que o processo fornece inúmeros indícios e impressões sobre o candidato, o que ajuda, consideravelmente, na decisão final da contratação.

Um detalhe: também devemos enxergar esse processo de seleção como uma via de mão dupla: não são apenas as empresas que buscam os melhores candidatos, mas também esses buscam apenas as melhores empresas. A empresa deve ser atrativa e saber reter quem atraiu. Como podemos concluir, a Google executa perfeitamente a atração e retenção de talentos, um dos grandes desafios da administração moderna.

MINICAPÍTULO 2

LIÇÕES DE RUDOLPH GIULIANI SOBRE LIDERANÇA

Uma das melhores palestras a que já tive o prazer de assistir foi de Rudolph Giuliani. Em uma recente passagem pelo Brasil, o ex-prefeito de Nova York relatou, com base em sua experiência de vida, o que é ser um líder e como um líder deve responder em momentos de turbulência. A autoridade do apresentador sobre o assunto é atestada pela forma como conduziu a crise em Nova York após o atentado das torres gêmeas, em 11 de setembro de 2001.

A primeira frase de Giuliani dividiu opiniões: líderes se formam, não nascem feitos. Muitas pessoas ainda acreditam que a liderança é um fator nato, que os líderes já nascem como tal. Segundo Giuliani, a formação de um líder é diretamente influenciada pelos fatores externos ao líder, como sua formação escolar, o exemplo de seus pais, sua educação e sua experiência profissional.

Rudolph Giuliani elenca sete princípios que, segundo ele, são essenciais para a tônica da liderança.

O primeiro princípio é ter uma visão, “*saber aquilo em que você acredita; saber quem você é*”. O líder deve conhecer sua essência, saber o que ele próprio representa. Nós lideramos através de ideias, através de uma visão clara e de princípios bem estabelecidos. É a partir da visão do líder que os demais irão segui-lo – ou não. Giuliani ressalta que essa visão deve ser inspiradora e – importante – de longo prazo.

As atitudes de um líder devem ser pautadas em metas e objetivos coerentes com sua visão. Além disso, Giuliani aponta para a importância de ser fiel às suas ideias, mesmo que isso signifique resistir a opiniões divergentes: “*Um líder deve poder olhar para o futuro e resistir às opiniões contrárias.*”

O segundo princípio de liderança aponta para a necessidade de ser otimista. Não um otimismo que signifique alijar-se da realidade e não enxergar os problemas, mas no sentido de ter uma postura positiva, encarar os problemas e apontar as soluções para superá-los. O líder é alguém que enxerga as adversidades como um desafio à sua inteligência e capacidade.

Ainda nesse tópico, Rudolph Giuliani relatou que as pessoas seguem esperanças, sonhos e a realização desses sonhos. Quem soluciona problemas atrai as pessoas, em qualquer sociedade. Logicamente, às vezes seguimos as pessoas erradas. Nesse ponto, Giuliani aponta para a necessidade de um líder ser norteado pela moral e pela ética, empreendendo sempre ações corretas.

Em terceiro lugar, um líder deve ter coragem. Coragem não significa ausência de medo, mas a capacidade de lidar com o medo e de assumir riscos, inspirando as pessoas a seguirem seu exemplo. Giuliani conta que sempre é abordado com a seguinte questão: “Devemos ter medo de outro ataque terrorista?” Sua resposta é sempre a mesma: “Sim, devemos. A grande questão é o que fazer com esse medo.”

Conforme o ex-prefeito de Nova York, o medo tem um aspecto positivo: quando bem gerenciado, estimula as pessoas a se prepararem. O quarto princípio de liderança, portanto, é preparar-se. Segundo Giuliani,

devemos procurar antever todas as possibilidades de reveses – isso na administração de um negócio, de uma cidade ou de um país. O treinamento nos prepara, inclusive, para eventos inesperados que não estavam previstos em nosso planejamento inicial. Parte de um líder consiste em se preparar para o pior.

O quinto princípio diz respeito à importância do trabalho em equipe. Os líderes precisam ser lembrados de que ninguém consegue nada sozinho. Ele deve encontrar pessoas que compensem seus pontos fracos, deve equilibrar forças e fraquezas. Nenhuma pessoa é capaz de reunir todas as habilidades de que uma organização precisa. Uma de suas qualidades, segundo o próprio, é ter um rápido poder de decisão. *“Tomo decisões de forma muito rápida. Isso é bom em situações de emergência, mas não tão bom em situações normais. Procuro me cercar de pessoas que me desaceleram. Eles dizem: ‘Pense mais um pouco, você tem mais tempo, não precisa decidir agora.’”*

O sexto princípio de Giuliani é sobre a importância da comunicação. Um líder deve saber transmitir suas ideias às mentes e aos corações das pessoas. Comunicar é algo simples: consiste apenas em falar com pessoas e entender que só conseguimos as coisas através dos outros.

Por fim, o sétimo e último princípio complementa o anterior: é preciso amar as pessoas. Um verdadeiro líder ama as pessoas que estão sob sua responsabilidade. É normal líderes de grandes organizações e de grandes cidades passarem a enxergar apenas números e estatísticas. Não devemos cair nesse erro. Apenas o amor sincero pelas pessoas conquistará seu apoio e confiança. O líder precisa estar presente quando as pessoas precisam. Como diz Giuliani: ir a casamentos é opcional, mas ir a funerais é obrigatório, pois é lá que as pessoas mais precisam de nossa presença.

MINICAPÍTULO 3

JACK WELCH E O PODER DO CARISMA

Jack Welch registrou seu nome na história ao realizar aquilo que acadêmicos de administração vêm tentando há anos enquadrar na teoria como *as melhores práticas de gestão*. À frente da General Electric Company, conduziu a organização ao topo das empresas mais valiosas do mundo. Em 1999, foi eleito pela Fortune como “o executivo do século”. Posteriormente, o *Financial Times* o apontou como um dos três mais admirados líderes de negócios do mundo. Ok, já dá para imaginar que tremi nas bases ao encarar Mr. Welch frente a frente durante uma coletiva de imprensa realizada em razão de sua vinda ao Brasil para um grande evento de negócios.

De minha imensa lista de questões previamente formuladas, teria tempo de fazer apenas uma. Uminha! Tasquei de supetão:

– Mr. Welch, como pode um executivo assumir a liderança efetiva de uma empresa sem correr o risco de criar uma espécie de culto à sua personalidade?

Assumi o risco de que aquilo soasse como um desafio ou uma crítica velada. Afinal, durante a gestão de Welch na GE, os holofotes sempre estiveram voltados à sua figura, ajudando a moldar uma aura de “guru corporativo” à prova de falhas. Será que isso ajuda ou atrapalha?

“*Excelente questão!*”, ele respondeu (e isso foi o suficiente para eu não conseguir dormir à noite!). Welch não entrou nos méritos de sua experiência pessoal, mas respondeu que o carisma é um acelerador. Líderes carismáticos têm mais facilidade para conduzir a organização em determinada direção. Bons líderes, com grande carisma, uma boa estrutura de ideias e valores éticos, têm chances muito maiores de promover o sucesso da empresa e, inevitavelmente, muitos na companhia irão admirar sua personalidade e espelhar-se em suas ações.

Se o carisma pode ser aprendido? “*Sou pequenino e careca, mas não tenho nenhuma fórmula*”, respondeu Jack. “*Se você consegue empolgar as outras pessoas, é extrovertido, entusiasmado e encantado com o sucesso dos demais, com certeza está no caminho certo*”, concluiu. Todo administrador deve saber selecionar as pessoas, desafiá-las, reconhecê-las e celebrá-las. O que deve ser evitado a todo custo, frisou Welch, são os líderes carismáticos destituídos de valores e sem senso de gestão – essas pessoas representam um risco para qualquer organização e para a sociedade como um todo.

Escutar Jack Welch expor suas ideias é uma lição de administração para a vida toda. Tudo bem que alguns conselhos como “*trabalhe com paixão*” e “*descubra o que você gosta de fazer*” soam um tanto óbvios, mas ouvi-los de quem realmente soube colocá-los em prática é algo realmente inspirador.

MINICAPÍTULO 4

LIDERANÇA EM COMUNIDADES VIRTUAIS - O NOVO PATAMAR DO LÍDER

Desde o surgimento da internet como meio de comunicação ágil, flexível e de baixo custo, o homem encontrou um novo espaço para interagir, dando origem às *comunidades virtuais*.

Essas comunidades são uma realidade muito comum dentro e fora das organizações, sendo capazes de aumentar, sensivelmente, a capacidade das pessoas, mesmo de diferentes localizações, de desenvolverem relações mais próximas, novas habilidades e maior “sentido de comunidade”.

Desse intenso processo de interação, novas capacidades e talentos acabam emergindo e, inevitavelmente, surge sempre a figura de um **líder**.

Os líderes devem estar atentos ao cenário que está se desenhando à sua volta. O exercício da liderança não se restringe mais às equipes de seu local de trabalho. Nada disso. À medida que as pessoas vão descobrindo

novas formas de interação no ciberespaço, seja em grupos de discussão, seja em comunidades de sites como Facebook e Orkut, os líderes também devem transportar-se para esse novo ambiente e interagir.

Em uma comunidade virtual bem-sucedida, existe um alto grau *de sociabilidade e de solidariedade*, o que resulta na formação de uma “cultura de comunidade”. Os indivíduos têm uma sensação de familiaridade, ao mesmo tempo que existe um foco implacável sobre a conquista de objetivos. Os que se adaptam a essa cultura são pessoas que sentem a necessidade de se identificar com algo maior que elas mesmas, gostam de trabalhar em equipe e estão dispostas, até mesmo, a colocar a comunidade acima de sua vida pessoal.

Os **líderes virtuais** simplesmente são reconhecidos como tais, através de suas ações, palavras e contribuições ao grupo. Costumam ser inspiradores e carismáticos, com uma clara visão do futuro da comunidade.

Para liderar virtualmente, muita atenção às palavras: *você se revela através daquilo que escreve*. Sendo o texto sua principal ferramenta de comunicação, os aspirantes a líderes virtuais devem estar atentos ao conteúdo de suas mensagens.

As comunidades virtuais são uma reprodução das comunidades reais típicas; assim, as características desse novo tipo de liderança não são distintas das da liderança tradicional, como as identificadas por John Adair. Em sentido amplo, o líder virtual deve possuir um conjunto genérico de qualidades que permita seu reconhecimento pelos demais como **líder**:

- **Integridade.** Qualidade fundamental de qualquer líder. É através da integridade que as outras pessoas passam a acreditar nele.
- **Entusiasmo.** As palavras do líder virtual devem revelar seu entusiasmo, o “vírus” capaz de contagiar os demais.

■ **Firmeza.** O mais comum em uma comunidade virtual são as diferenças de opiniões. O líder deve ser flexível, respeitando o amplo direito de manifestação de todos, mas deve ser firme quando as ações de um membro forem nocivas aos interesses e objetivos coletivos.

■ **Empatia.** É a habilidade de perceber e compreender as reações das outras pessoas. É a capacidade de entender o modo emocional de ser dos membros da comunidade e assumir interesse ativo em suas preocupações.

■ **Habilidade social.** É a capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver networks.

■ **Motivação.** O líder virtual deve demonstrar sincera paixão por sua atividade e propensão a perseguir metas com energia e afinco.

■ **Criatividade.** O líder deve ser criativo, a fim de encontrar novas soluções aos problemas do dia a dia e também traçar novos rumos e propor novas abordagens ao grupo.

■ **Comunicação.** A habilidade de “ouvir” e enviar claras, convincentes e bem moduladas mensagens.

■ **Humildade.** A essência dos melhores líderes. Jamais falam na primeira pessoa. Os melhores líderes deixam seu ego completamente de lado a fim de revelar o melhor de seu time.

E você, está pronto para liderar nesse novo ambiente?

MINICAPÍTULO 5

PROCURAM-SE LÍDERES DESESPERADAMENTE

É o fim. Dia desses, recebi um e-mail sobre uma vaga aberta em uma grande empresa nacional para o pomposo cargo de “Líder do Almoxarifado”. Desde os mais remotos tempos, a humanidade deposita na figura do líder a solução para seus anseios, cultivamos uma falsa sensação de conforto e segurança porque temos um líder a nos guiar. Nas organizações, repete-se o mesmo comportamento: precisamos de líderes, líderes, líderes! Sem líderes, não chegaremos a lugar algum. Contratam-se líderes! Procuram-se líderes desesperadamente! De minha imensa lista de questões previamente formuladas, teria tempo de fazer apenas uma. Uminha! Tasquei de supetão:

Certa vez me perguntaram quais seriam as tendências mais significativas na formação de um bom administrador. Sei que muitos amigos e colegas professores responderiam, sem relutância, que a principal tendência se apoia na necessidade de desenvolvermos líderes. Em minha resposta, contudo, sugeri: imagine um departamento com 30 líderes. Seria um

ambiente realmente insuportável e, certamente, essa organização hipotética caminhará em várias direções, sem chegar a lugar algum.

A bronca, meus amigos, é que os recrutadores estão tão obcecados atrás de líderes que até o sujeito do almoxarifado tem de ser um exemplo de liderança – e se for um líder-servidor inspirado por monges beneditinos, melhor ainda! Isso tem criado um enorme senso de urgência entre os profissionais. Todo mundo quer ser líder, o “Moisés organizacional” capaz de abrir o Mar Vermelho dos mercados.

Muito cacique para pouco índio...

Não vou entrar no mérito da velha discussão “líder nasce ou se torna líder?”. Liderança se aprende? Lógico! Tudo se aprende. Futebol se aprende, violão se aprende, cantar se aprende. A grande questão é: você tem alguma inclinação para alguma dessas atividades? Em caso afirmativo, vá em frente. Se você tem um ponto forte, o mais inteligente a fazer é investir em cima dele como um louco.

Você, com certeza, será um dos melhores. Agora, sinceramente, se identificar que não tem o menor talento para determinada atividade, reflita: realmente vale a pena concentrar todos os seus esforços para tentar diminuir um ponto fraco?

Existem excelentes profissionais que não têm a menor vocação para liderar alguém. Existem aqueles que sequer sabem trabalhar em equipe, e que preferem trabalhar no seu canto, asilados em seu universo particular, exatamente naquele lugar do espaço de onde conseguem extrair os resultados mais fantásticos. O administrador míope que só consegue enxergar importância nos líderes corre o risco de deixar escapar talentos brilhantes e singulares.

Minha dica aos administradores? Procurem talentos desesperadamente. Vão à caça de pessoas que possam, de verdade, fazer a diferença em suas organizações – sejam elas líderes, ou não.

MINICAPÍTULO 6

VOCÊ É UM ADMINISTRADOR JACK BAUER?

Nenhum outro personagem do cinema ou televisão é tão eficaz quanto Jack Bauer, o intrépido agente interpretado por Kiefer Sutherland na série televisiva *24 Horas*. O que temos a aprender com ele?

Em apenas um dia, Jack Bauer consegue salvar os Estados Unidos de ataques terroristas – não apenas uma, mas diversas vezes, evita atentados à vida do presidente, identifica traidores, interroga suspeitos, invade embaixadas, foge de prisões, infiltra-se em grupos inimigos e, no fim de 24 horas, consegue dar conta de todos os desafios. Nenhum outro personagem do cinema ou televisão é tão eficaz quanto Jack Bauer.

Peter Drucker foi, sem dúvida, o pensador que mais bateu na tecla sobre a importância da eficácia. Segundo o pai da administração moderna, eficácia significa fazer as coisas acontecerem. Só isso? Exatamente. Parece simples, mas poucos são os profissionais que realmente têm a capacidade

de fazer o que tem de ser feito e entregar resultados satisfatórios. A boa notícia é que a eficácia é um hábito que podemos adquirir como qualquer outro, ou seja: por meio da prática.

Drucker¹ aponta cinco práticas essenciais para qualquer pessoa se tornar um profissional eficaz. Vamos ver como Jack Bauer lida com cada uma delas?

Gerenciar o tempo. O tempo é um recurso limitante e totalmente irrecuperável.

“Se você não souber gerenciar seu tempo, não poderá gerenciar coisa alguma”, diria o professor Peter Drucker. Em *24 Horas*, o relógio corre literalmente contra Jack Bauer, o que faz da gestão do tempo uma questão de vida ou morte para o agente da CTU.

Esforçar-se para dar contribuições. O foco na contribuição é a chave da eficácia. Significa transferir a atenção do profissional de sua própria função, de sua especialidade específica, para o desempenho da empresa como um todo. Drucker recomenda que se faça sempre a seguinte reflexão: “Que tipo de contribuição posso oferecer que afetará de forma significativa o desempenho e os resultados da empresa em que trabalho?” Bauer tem uma clara noção do todo. O personagem nunca se esquivava de uma missão importante com a desculpa de que “isso não faz parte do meu trabalho, não sou pago para isso”.

Tornar produtivos os pontos fortes da organização. Nada se constrói sobre a fraqueza e, para conseguir resultados, devemos usar todas as forças disponíveis – a dos colegas, a dos superiores e a nossa própria. O executivo eficaz não toma decisões sobre pessoal para diminuir fraquezas, e sim para aumentar a força da empresa. Nesse ponto, o personagem de Jack Bauer encarna o verdadeiro gerente eficaz de Drucker. Bauer costuma tomar a frente das operações, faz questão de trabalhar apenas com

¹DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz em ação. Rio de Janeiro: LTC, 2007

seus melhores colegas (e respeita e reconhece as competências de cada um), questiona e influencia a ordem de seus superiores – o que inclui até mesmo o presidente dos Estados Unidos! – e, por fim, tem consciência de seus próprios pontos fortes e os coloca totalmente a serviço da “organização” (no caso, da CTU e dos Estados Unidos).

Concentrar seus esforços nas tarefas mais importantes para atingir resultados. Um dos segredos da eficácia reside na concentração dos esforços. Primeiro, o mais importante. Devemos saber lidar com a realidade de que sempre há mais coisas a fazer do que tempo disponível para realizá-las. Para sermos eficazes, devemos saber estabelecer prioridades e, também, posterioridades – aquelas tarefas que adiamos ou até mesmo abandonamos. Jack Bauer é um mestre nessa prática. Uma das 24 frases mais ditas em todas as temporadas da série é justamente *“I don’t have time for this!”* (“Não tenho tempo para isso!”). Bauer, inclusive, costuma passar por cima de algumas normas e regras burocráticas que podem travar e comprometer o cumprimento de suas missões.

Tomar decisões eficazes. Drucker observa que a decisão certa exige tanto análise quanto coragem. Cada decisão é um julgamento de risco: é um comprometimento de recursos presentes com um futuro incerto e desconhecido. Se o processo de tomada de decisão for cuidadosamente observado e as medidas necessárias forem tomadas, diminui-se o risco e aumenta-se a chance de a decisão ser bem-sucedida. Todas as decisões de Bauer são extremamente difíceis e arriscadas, mas o personagem tem consciência de sua importância e não sucumbe sob o peso de seu fardo – e não se exime de tomar essas decisões, mesmo que tenha de arcar com severas consequências posteriormente.

A eficácia dos gerentes é nossa maior esperança para tornar a sociedade moderna economicamente produtiva e socialmente viável — Peter Drucker

I don't have time for this!

Antes que atirem a primeira pedra, quero deixar claro que devemos guardar as devidas proporções nessa comparação. Jack Bauer é um personagem fictício de uma (viciante) série de televisão. Seus fins sempre justificam os meios que emprega, nada ortodoxos. As situações impostas pelos roteiristas sempre colocam Jack entre a cruz e a espada com dilemas morais e éticos complexos do tipo “justifica-se torturar alguém para obter uma informação capaz de salvar milhares de pessoas?”. Gostaria que o leitor, sinceramente, não tomasse esses exemplos para condenar o pobre Jack Bauer e esse seu humilde fã que vos escreve. É importante lembrar que Jack Bauer jamais saiu aplaudido ao final das 24 horas. Pelo contrário, no último episódio, seus problemas sempre recomeçam... *tique-taque, tique-taque, tique-taque*

Muito obrigado por chegar até aqui!

Espero que você tenha curtido a leitura!

Abaixo, seguem os meus contatos. Aguardo ansiosamente pelos seus comentários.

Seu feedback será fundamental na elaboração da segunda edição do Seu Futuro em Administração.

Grande abraço e muito sucesso na construção do seu futuro.

Até breve!

Leandro Vieira

leandro@administradores.com.br

administradores.com.br/leandrovieira

Twitter: [@leandrovieira_](https://twitter.com/leandrovieira_)