

O FUTURO DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS

Nesta entrevista exclusiva a diretora da FGV-EAESP, professora Maria Tereza Leme Fleury, revela como as escolas de negócios devem repensar seus modelos em um mundo cada vez mais diversificado

POR EDSON PINTO DE ALMEIDA

A eclosão da crise financeira mundial colocou novos temas na pauta das Escolas de Administração do mundo todo. O *Financial Times*, em artigo recente, mostra a preocupação reinante entre pesquisadores e dirigentes de instituições como Harvard e Stanford e órgãos reguladores em relação aos cursos de Administração. Há uma certa culpa embutida na vontade de “consertar os cursos”, como aponta o jornal, embora nem todos concordem que as práticas antiéticas que geraram a crise tenham sido estimuladas ou ensinadas nas

escolas. “Como se o ensino de química em si pudesse causar explosões”, diz o texto. Ninguém discorda da necessidade de mudanças, mas, neste caso, nem tudo que é bom para os Estados Unidos ou Europa é bom para o Brasil. Nesta entrevista concedida à *GV-executivo*, a professora Maria Tereza Leme Fleury, diretora da FGV-EAESP, mostra quais são as novas tendências e como as escolas de Administração devem repensar seus modelos em um mundo cada vez mais marcado pela diversidade.



Quais são os principais desafios enfrentados hoje pelas escolas de Administração?

MTLF: Uma escola de Administração precisa ser pensada a partir de três coisas: portfolio de cursos, geração de conhecimento e disseminação. Os maiores desafios são aqueles ligados ao futuro e à forma como um novo desenho da realidade vai se formando. A pergunta a que as escolas precisam responder é: qual é o perfil do administrador que desejam formar? Vivemos um momento de crise internacional sem precedentes, no qual ganham vulto novos *players* internacionais que têm origem nos países emergentes e novas potências, como o Irã, ganham peso no cenário mundial, trazendo propostas muito diferentes. Em face desse ambiente, o futuro se torna mais complexo. Isso exige que as escolas avaliem quais são os pilares da formação básica para esse administrador que está sendo formado.

Qual é o perfil desse profissional?

MTLF: Ele precisa, acima de tudo, ter uma visão de mundo. Não basta apenas reunir conhecimentos sólidos em Administração, Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão de Operações, Metodologias de Informática. Na verdade, o profissional precisa desenvolver, ao mesmo tempo, uma visão local e global, de modo a poder trabalhar nesse ambiente com uma mentalidade mais aberta e atenta ao que está acontecendo no mundo, que hoje é marcado pela diversidade. A todo momento, ao longo da carreira, ele estará enfrentando novos desafios. É preciso que o espírito empreendedor seja mais efetivo nele do que foi em outras gerações porque necessariamente o administrador vai se defrontar com exigências de empreendedorismo.

Mudaram as necessidades?

MTLF: A experiência empreendedora tornou-se uma coisa importante, assim como a mentalidade global. Quando falamos sobre o espírito empreendedor do brasileiro, notamos que esse traço existe muito mais por necessidade do que por oportunidade. O papel da escola de negócios é proporcionar cursos que possam formar empreendedores capazes não só de identificar as oportunidades, mas de torná-las concretas e fazer com que o negócio seja sustentável. Na FGV-EAESP, por exemplo, nós enfatizamos muito a questão da experiência internacional, mas destacamos a necessidade de o administrador desenvolver uma visão de mundo mais sustentável.

Para isso é necessário criar um número maior de disciplinas ou elas se tornam mais abrangentes?

MTLF: O volume de horas, que é igual para todos os cursos de Administração, já é significativo. Mas é preciso complementar com outros tipos de atividades e metodologias de ensino e aprendizagem. Basicamente, é necessário trabalhar com essas novas questões a que me referi. Com isso, algumas disciplinas que eram obrigatórias se tornam eletivas. Enfim, não há como deixar de adequar o currículo do curso à nova realidade.

As universidades brasileiras estão preparadas para isso?

MTLF: De modo geral, não. Hoje, existem mais de 3 mil cursos de Administração no país, mas a maioria são cursos muito tradicionais, de formação básica de gestores. Por outro lado, você tem 80 cursos de pós-

graduação em Administração no país. As instituições que conciliam graduação com pós-graduação são instituições que têm pesquisa, são aquelas que irão ajustar o currículo a essa nova realidade que apontamos. Essas escolas, a meu ver, são as que estariam mais preparadas.

O que dizer dos cursos de formação executiva?

MTLF: A educação executiva exerce um papel importante em possibilitar o passo seguinte à formação básica. Muitas vezes o curso de graduação não é suficiente. No caso da FGV-EAESP, a formação executiva é proporcionada pelos programas do CEAG, destinados a pessoas que já tenham graduação. É um curso de Administração condensado, mas extremamente exigente em relação a todas as disciplinas básicas.

Como a senhora avalia esse mercado e quais seriam as principais tendências?

MTLF: A educação executiva viveu um *boom* a partir da década de 1990, período em que surgiram os primeiros cursos de MBA. Houve um crescimento exponencial até o início dos anos 2000. Conseguimos uma melhoria na qualidade da gestão do país. Havia muitas deficiências na graduação, e as pessoas não tinham como complementar as lacunas da formação malfeita. Graças a esse avanço, as empresas brasileiras deram um passo à frente e foram capazes de se posicionar no mercado nacional. Sabemos que, em muitos casos, foi uma formação de massa. Mesmo assim, o importante é que haja qualidade.

Ainda há espaço para crescer?

MTLF: Ainda é possível haver crescimento desse mercado, mas será num ritmo bem menor, até porque o público vai

ficando cada vez mais exigente com relação ao padrão dos professores, das aulas e dos textos. É o desenvolvimento normal do mercado. Acho que hoje atingimos um grau de maturidade.

Quais foram os efeitos da crise nos cursos de formação executiva?

MTLF: A crise faz com que as empresas diminuam seus financiamentos para cursos. Com isso, as pessoas passam a ter que se autofinanciar e, como consequência, tornam-se muito exigentes com a qualidade do curso e com o impacto que ele pode trazer para sua vida educacional. De imediato, identificamos uma diminuição na contratação de cursos fechados (In Company). A saída para essa situação é aumentar a percepção de valor do curso para o aluno, oferecendo algo que o gestor veja que vale a pena pagar. Isso não se faz com cursos mais baratos. É preciso oferecer cursos inovadores, que atendam melhor as necessidades do gestor e que tenham metodologias capazes de incentivar as pessoas a pensar e a estudar. Por enquanto,

“Existem mais de 3 mil cursos de Administração e 80 de pós-graduação no Brasil. As instituições que conciliam os dois têm pesquisa e estão mais preparadas para ajustar o currículo à nova realidade”

nas boas escolas os efeitos da crise ainda estão restritos aos cursos fechados, mas estamos olhando tudo isso com muito cuidado. Percebemos que aumentou a procura por cursos que tenham um direcionamento específico. Um deles é o de mestrado em gestão pública. Há uma demanda entre as pessoas que trabalham em órgãos públicos e precisam reciclar seus conhecimentos para enfrentar os novos desafios. Outro exemplo é a área de sustentabilidade.

Voltando à questão da internacionalização do ensino de Administração, como a senhora avalia esse processo? É possível equilibrar a influência do Management americano nas escolas fora dos Estados Unidos?

MTLF: Se olharmos apenas a pós-graduação *stricto sensu*, notamos que a internacionalização vem acontecendo há mais de uma década. Isso porque as pessoas sempre foram estudar e buscar títulos no exterior. Também a atividade de pesquisa sempre foi mais voltada para fora. Nas áreas de graduação e formação executiva o processo de internacionalização só ganhou fôlego mais recentemente. Foi impulsionado, sobretudo, pela grande mobilidade de alunos e de professores nas duas direções – tanto de dentro para fora como de fora para dentro. Todavia, esse é um processo ainda restrito às escolas bem situadas nos rankings das melhores instituições. Quanto à influência americana, percebe-

mos mudanças. As teorias de Administração têm mais raízes americanas do que europeias, mas hoje, com toda a complexidade do mundo, cada vez mais se procura diversificar até mesmo a formação do executivo americano.

Isso já está acontecendo?

MTLF: Em abril deste ano, participei de seminários promovidos pela Wharton Business School, em Filadélfia, cujo objetivo era discutir as tendências do ensino de Administração no mundo. O primeiro painel foi feito por professores de escolas dos BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia). Isso é um sinal evidente de que as escolas americanas estão empenhadas em conhecer melhor as mudanças que estamos produzindo, quais são as experiências inovadoras e como estamos avançando para vencer todos esses desafios. Foi possível notar que tanto as escolas europeias como as americanas demonstram interesse em aprender com projetos de outros países e conhecer melhor as experiências internacionais.

Já é possível dizer que existe um estilo brasileiro de administrar, o que exigiria das escolas uma formação adaptada à realidade local?

MTLF: De certa forma, sim, em relação a alguns pontos. Não é à toa que há em nossas escolas de negócios tantos cursos que trabalham temas como cultura, gestão de pessoas, além de outros ligados a aspectos jurídicos e de relações de trabalho, relacionados com a realidade brasileira.

As escolas de Administração brasileiras estão preparadas para competir com as escolas americanas e europeias?

MTLF: Algumas sim, outras vão ter muito mais dificuldades. A pró-

“A presença de escolas internacionais no país indica o avanço da reestruturação do sistema educacional”

pria vinda de escolas internacionais para o país, por meio de aquisições, indica o avanço dessa reestruturação do sistema educacional, numa sequência do que a gente viu acontecer lá atrás, na década de 1990. As escolas estrangeiras trazem uma outra lógica de ensino e de gestão. Elas trabalham com outros modelos, o que pode ser uma coisa positiva, desde que esse novo método de gestão possa melhorar a competitividade e a eficiência das nossas escolas. Precisamos olhar com atenção tudo isso.

Em que terreno a competição vai ser maior?

MTLF: Em alguns nichos. Já existe interesse de escolas internacionais na área de formação executiva. Algumas vão querer abrir seus próprios cursos, mas outras preferem fazer propostas para a criação de *joint ventures*. Nós, por exemplo, desenvolvemos o OneMBA em parceria com escolas da China, Holanda, México e Estados Unidos (Chinese University of Hong Kong, Rotterdam School of Management, EGADE Tecnológico de Monterrey e North Carolina at Chapel Hill Kenan-Flager Business School). Este programa é citado como um exemplo bem-sucedido de um projeto de internacionalização baseado numa *joint venture*, em todas as conferências internacionais.

Qual a posição da FGV-EAESP no cenário internacional em relação à atratividade de alunos, inserção de trabalhos de professores e pesquisa?

MTLF: A FGV-EAESP pode ser apontada como a instituição mais internacionalizada do país, em função dos convênios que possui e também pela mobilidade dos alunos de graduação, mestrado, doutorado e educação

executiva, sem contar as três creditações internacionais. Ao todo a Escola conta com 83 convênios. São 110 alunos indo e vindo do exterior na pós-graduação, além daqueles que fazem cursos de inverno e verão. Temos convênios de dupla titulação e lançamos um mestrado profissional em inglês com duplo diploma com universidades europeias e americanas. Nossos professores estão inseridos em redes internacionais de pesquisa.

Quais são os planos da FGV-EAESP a médio e longo prazos para posicionar-se no mercado brasileiro e também internacional?

MTLF: A FGV-EAESP sempre se pautou pelo pioneirismo e excelência nos diferentes campos de atuação. Estamos sempre revendo nosso portfolio de cursos, criando novos programas, como este que mencionei, e reposicionando e transformando os “tradicionais”. Olhar o futuro implica em estarmos sempre ajustando o *zoom* do nosso foco. Ora focamos mais a realidade do país, do mercado brasileiro, e desenvolvemos, por exemplo, cursos voltados para setores específicos da administração como na área pública, de saúde, de empreendedorismo, ora ampliamos o foco internacional. O oferecimento de cursos inovadores no conteúdo e na metodologia, em inglês, a atração de alunos e professores de todas as partes, a renovação permanente de nossos projetos de pesquisa, a atuação dos Centros de Estudos plugados no Brasil e no mundo, colocam a Escola em outro patamar de internacionalização. O viver a EAESP, para seus alunos, professores e colaboradores se transforma em um projeto de viver o futuro de um mundo com menos fronteiras, com mais oportunidades, desafios, mais justo e sustentável. ✖