

ENTREVISTA

Decanos da FGV-EAESP

Há cinqüenta anos, nascia a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP. Fruto de esforços envolvendo o governo brasileiro, a Fundação Getulio Vargas e a Michigan State University, a EAESP teve seus alicerces construídos por um grupo pioneiro de professores brasileiros e norte-americanos. Para comemorar esta data, a **GV-executivo** traz uma entrevista com seis professores eméritos, que ajudaram a escrever a história da EAESP: Claude Machline, Gustavo de Sá e Silva, João Carlos Hope, Kurt Ernst Weil, Polia Lerner Hamburger e Wolfgang Schoeps.

por Françoise Terzian

Que lembranças os senhores têm dos primeiros dias da EAESP? Como foi começar uma escola de Administração há 50 anos?

Gustavo de Sá e Silva: A Escola teve início no começo de 1954, com o que chamamos de "missão norte-americana". A primeira missão foi chefiada pelo professor Karl Boedecker, cujo nome batizou nossa biblioteca. Essa primeira missão chegou ao Brasil em abril, e era formada por quatro professores norte-americanos. Estavam aqui para recebê-los oito professores brasileiros, três dos quais aqui presentes – o Schoeps, o Kurt e eu próprio. Por conta desse pioneirismo, em 1977 esses oito professores foram declarados fundadores da Escola. É interessante também notar que a história da

Escola pode ser dividida em seis períodos de exatamente 10 anos cada, pois sempre nos anos que terminam em 4 aconteceu alguma coisa de interessante: em 1954, a vinda da missão norte-americana e a fundação da Escola; em 1964, o golpe militar; em 1974, a crise da Escola, quando o presidente da Fundação se recusou a aceitar o candidato que seria nomeado diretor pela congregação da Escola; em 1984, o início do fim da ditadura militar; em 1994, nos aposentamos; e finalmente, em 2004, estamos aqui para falar sobre esses 50 anos, o que para nós é um acontecimento!

Wolfgang Schoeps: Lembro-me de que fomos receber os primeiros professores da missão universitária da Michigan State University no Aeroporto de Congonhas. Eles chegaram com suas esposas em um avião DC-3, um bimotor a hélice que era sobra da Segunda Guerra Mundial. Iniciamos com duas salas no centro da cidade, no Ministério do Trabalho, na Rua Martins Fontes, e ajudamos inclusive na compra dos móveis, já que não havia nada.

João Carlos Hope: Para nós, o começo da Escola traz a lembrança de que tínhamos que trabalhar intensamente para traduzir do inglês para o português as aulas dos professores norte-americanos, pois os alunos não falavam inglês. E precisávamos traduzir também o que era falado para o inglês, para que os professores norte-americanos soubessem o que estávamos fazendo. Então, apesar de cada um aqui ter uma história diferente, grande parte de nosso trabalho naquela época era traduzir o material para os alunos, porque não tínhamos nada na área de Administração no Brasil.



Kurt Ernst Weil: A lembrança que tenho dos primeiros anos da Escola é a de que eles se caracterizavam por um completo domínio da Fundação do Rio, que sempre nomeava nosso diretor, fato que durou até 1964, quando a Escola elegeu, pela primeira vez, seu próprio diretor, o professor Gustavo de Sá e Silva.

Claude Machline: No início da Escola, a ajuda de algumas fundações norte-americanas foi essencial. Em particular, merecem destaque as contribuições que recebemos da Fundação Ford e da Fundação Kellogg. Naquele tempo da guerra fria, o governo norte-americano investia muito na América Latina a fim de evitar "contaminações ideológicas inconvenientes" nesta parte do planeta. Pouca gente sabe, mas US$ 20 bilhões foram doados pelos norte-americanos para a América Latina, o dobro do Plano Marshall. Os norte-americanos costumam dizer que pelo menos um programa originado desses US$ 20 bilhões foi bem-sucedido, exatamente o programa da Escola. O governo norte-americano também doou o dinheiro para a construção desta Escola. Na verdade, doou US$ 4 milhões, sendo US$ 2,5 milhões para a construção deste prédio, que teve início em 1964, e US$ 1,5 milhão para o prédio da escola do Rio de Janeiro.

Sobre a questão dos prédios, poucos sabem, por exemplo, que a atual sede do governo paulista poderia ter sido a sede da Escola...

GSS: Exatamente. A história começa com o compromisso do conde Francisco Matarazzo de dar à Escola uma sede definitiva, e de muito luxo, em São Paulo. Porém, quando ele soube que a Fundação Getúlio Vargas tinha um compromisso com o governo norte-americano e que estava recebendo professores daquele país, questionou a Fundação por

A EAESP exerceu um efeito multiplicador na disseminação da Administração no ensino universitário brasileiro. Foi um pólo de desenvolvimento, por meio de parcerias, para a criação e o desenvolvimento de outras escolas de Administração em nosso país.

não receber professores europeus, italianos. A resposta óbvia foi de que o governo norte-americano se propusera a ajudar, enquanto que a Europa não havia se disposto. O conde decidiu então construir o prédio e sua escola de Administração, mas não conseguiu professores europeus, já que ninguém se animou a vir para o Brasil. Foi aí que ele tentou entregar o prédio para a Escola, alegando que o presidente da Fundação estava certo, pois ele próprio, conde Matarazzo, havia tentado fazer uma escola começando pelo prédio, enquanto a Fundação havia começado a Escola por alunos e professores. Não tinha o prédio, mas tinha a escola. Lembro-me de que fomos analisar o prédio, e de fato ele era muito bom. Porém, o negócio acabou não se concretizando, pois o conde impôs uma condição que a Fundação não aceitou. E ele também acabou se endividando, tendo de entregar o prédio ao governo do estado como pagamento de dívidas. Hoje, é o Palácio dos Bandeirantes, que, por pouco, não foi sede desta Escola.

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela Escola nos seus primeiros anos de vida? Como foram superadas?

Polia Hamburger: A Escola, como toda grande instituição, teve seus problemas e até momentos de crise, como a crise com a Fundação do Rio, que foi superada por uma ação muito firme dos professores da Escola e da comunidade de negócios local.

WS: Com o crescimento da Escola, evidentemente, tivemos alguns anos de muitas dificuldades, como escassez de recursos e salários reduzidos. Com isso, perdemos alguns professores, que foram atraídos pela oferta de melhores posições no mercado de trabalho. Isso aconteceu porque a Escola, no início, praticamente não cobrava anuidade dos alunos. O ensino era gratuito, havendo apenas uma cobrança insignificante de taxas. A longo prazo, o resultado disso foi uma grave crise financeira. Então, na década de 1980, foi redefinida a política de cobrança de taxas escolares. Hoje, evidentemente, a Escola é auto-suficiente, cobrando de seus alunos e executivos uma remuneração adequada.

GSS: A Escola, de fato, começou a acordar para o problema das taxas em 1966, quando o presidente do Centro Acadêmico era o Paulo Pimentel e os próprios alunos estavam reclamando que a Escola deveria melhorar a qualidade do ensino, ainda que para isso fosse necessário aumentar o preço. Nessa época, recebemos uma doação de US$ 1 milhão da Fundação Ford, oferecida em duas parcelas. A primei-


Kurt Ernst Weil


Gustavo de Sá e Silva


Claude Machline

ra, de US$ 500 mil, foi destinada à formação de professores ao nível de doutorado, pois não estávamos conseguindo atrair nossos professores, que já haviam feito mestrado, para voltar aos Estados Unidos devido às condições impostas pelo governo norte-americano para a concessão de bolsas. Os outros US$ 500 mil foram destinados a uma campanha financeira que se desenvolveu ao longo de três anos. No primeiro ano, para cada dólar que a comunidade empresarial brasileira doasse à Escola, a Fundação Ford doava outros dois. No segundo ano, um dólar por um dólar e, no terceiro, dois dólares da comunidade empresarial brasileira para cada dólar da Fundação Ford. Com isso, conseguimos levantar, naquela época, em 1965, US$ 500 mil, que, somados aos outros US$ 500 mil que a Fundação Ford havia doado, nos permitiram começar um fundo de bolsas, uma forma de emprestar dinheiro ao aluno para que ele pudesse pagar seus estudos. Em contrapartida, exigia-se que o aluno beneficiado ajudasse um outro aluno carente a fazer a mesma coisa. Ou seja, ele tinha de devolver o que havia recebido da Escola um ano depois de formado. Esse fundo de bolsas é um sucesso. A porcentagem de inadimplência não chega a 2%. Conseqüentemente, o fundo consegue ter hoje recursos próprios, pois, além de ter mantido a maior parte do valor dos recursos originais, conta ainda com doações externas. O fundo tem hoje recursos que lhe permitem, inclusive, financiar os estudos de alunos das novas escolas que estão sendo formadas. Hoje, a Escola se vangloria de que nenhum aluno pobre deixa de estudar aqui, apesar de ela não ser barata.

Quais foram as principais contribuições da EAESP para a educação brasileira nestes últimos 50 anos e para o próprio desenvolvimento econômico do país?

GSS: É importante assinalar o fato de que, desde 1881, quando foi fundada a primeira escola de Administração do mundo, a escola de Warthon, até 1950, a Administração só era ensinada dentro dos Estados Unidos. Essa situação se estendeu por pelo menos 70 anos. Em 1952 um segundo país, o México, criou sua própria escola, o Instituto Tecnológico de Monterey. E em 1954 o Brasil, com a EAESP. Com o sucesso da Escola, as universidades brasileiras começaram a se interessar em ensinar Administração de Empresas, pois era uma boa fonte para se ganhar dinheiro. Em 1970, a Escola já tinha convênios com 26 universidades para formar professores de Administração de Empresas em todo o país. Em 1967, foi uma das oito instituições a fundar o Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração, em Lima, no Peru. Isso é pioneirismo!

WS: Gostaria de lembrar que a nossa Escola foi pioneira sob muitos aspectos, sendo difícil enumerar todas as áreas de sua abrangência. No entanto, merece destaque o fato de que o professor Karl Boedecker, o chefe da missão norte-americana, e Ph.D. pela Harvard Business School, foi de certo modo o responsável pelo sucesso da Escola, pois nos incentivou a seguir a metodologia da Harvard, inclusive o método do caso e outros processos didáticos de participação. Isso nos ajudou como professores, já que vínhamos da indústria e não da academia. Outro destaque que com-


Wolfgang Schoeps


Polia Lerner Hamburger


João Carlos Hope

Uma característica da FGV-EAESP é a sua capacidade de renovação. Pode-se ver isso em sua história, na evolução constante do currículo, na mudança contínua de ênfase e no forte componente de estratégia empresarial que têm hoje seus cursos.

prova nosso pioneirismo tem a ver com o efeito multiplicador que exercemos na disseminação da Administração no ensino universitário brasileiro. Nossa Escola foi um pólo de desenvolvimento da Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Universidade Federal da Bahia, entre outras. Além disso, por meio do Conselho de Administração, a Escola manteve forte relação com a comunidade empresarial, o que permitiu a construção de um verdadeiro intercâmbio de idéias. Por fim, tenho de citar que o próprio currículo mínimo de graduação em Administração de Empresas, que surgiu bem mais tarde, baseou-se no currículo de nossa Escola.

CM: Uma das inovações que a Escola criou no Brasil foi o regime semestral de aulas, com créditos semestrais, e isso desde o início de nosso primeiro curso de graduação, em 1955. Outra inovação foi a criação de cursos de curta duração para executivos. Isso não existia no Brasil. A Escola também foi pioneira no sentido de ter feito extenso intercâmbio de formação com os Estados Unidos. Todos aqui foram treinados naquele país.

PH: Pensando em particular na área de Marketing, posso dizer que foi a Escola que praticamente introduziu o ensino de Marketing no Brasil. O primeiro glossário de Marketing, tradução de termos ingleses para o português, foi estabelecido na Escola. Hoje não usamos mais esse glossário, mas, naquela época, ele foi extremamente importante.

JCH: Pensando em Finanças, nossa Escola inovou na medida em que nossos professores ampliaram os horizontes da área no Brasil, que até então se baseava nos conhecimentos contábeis. Assim, em vez de considerarmos a área de Finanças como algo meramente focado na atividade de lançamentos em livros contáveis, buscamos oferecer ao mundo empresarial informações para tomadas de decisão. Trouxemos para o Brasil, com base em experiência aprendida em Michigan, Harvard e Stanford, a idéia de contabilidade gerencial.

Vamos agora olhar para a frente, para o futuro da Escola. O que vocês esperam que aconteça com ela? Para qual direção os senhores gostariam que ela caminhasse?

GSS: Acredito que a Escola tem uma grande oportunidade pela frente, embora isso vá depender da renovação de seu pessoal. Esta escola, em 1994, aposentou 30 professores, e daqui a pouco vai aposentar mais 45. É verdade que estamos começando a dominar novas técnicas eficientes de disseminação de ensino, como a educação à distância, mas vamos precisar de gente, gente jovem, e isso não pode ser feito às pressas, antes do início de um curso, por exemplo, mas com planejamento.

KEW: Infelizmente, a tendência hoje nas faculdades é a especialização. Ou seja, preferem-se professores de microeconomia, macroeconomia, pesquisa de mercado, estatística, probabilidade a professores com uma formação eclética. A especialização poderia vir depois. O nosso desafio futuro é incentivar a contratação de professores com formação mais ampla.

PH: Ela já está caminhando na direção de uma universidade, afinal já são quatro cursos: Direito, Administração de Empresas, Administração Pública e Economia.

WS: A grande característica de uma escola cinqüentenária é a sua capacidade de renovação. Lembro-me de que a Harvard Business School foi fundada em 1905. No próximo ano vai completar 100 anos! Mesmo com esse tempo, ela é um exemplo de capacidade de renovação, pois continua na liderança como a primeira escola de Business Administration no mundo. Acredito que a EAESP também possui essa característica. Vejo isso na retrospectiva dos 50 anos de sua história, na evolução do currículo, na mudança contínua de ênfase e no forte componente de estratégia empresarial que possuem hoje nossos cursos.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br

Isabela B. Curado
Profa. do Depto. de Adm. Geral e RH
Doutora em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: icurado@fgvsp.br