



PONTO DE VISTA

Educação permanente

Maria Tereza Leme Fleury, diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (FEA-USP), e Francisco Sylvio de Oliveira Mazzucca, diretor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), estão à frente de duas das mais tradicionais e importantes escolas de negócios do Brasil. Nesta entrevista à RAE-executivo, falam sobre desafios, contradições e perspectivas do ensino de Administração para executivos.

por Thomaz Wood Jr. FGV-EAESP

Durante a recente onda de escândalos financeiros nos Estados Unidos, as escolas de Administração foram acusadas de promover, entre os estudantes, valores associados ao sucesso a qualquer preço e a visão de

ganhos de curto prazo, em detrimento da ética e da responsabilidade social. No Brasil, onde a corrupção crônica é um problema adicional, como os senhores vêem essa questão?

Mazzucca: A despeito da corrup-

ção brasileira e da competição acirrada no ensino de Administração, acredito que as escolas têm preservado a ética relacionada aos negócios. Trabalhamos segundo um código de conduta e a ética é parte integrante do currículo. Muito mais do que a vitória e o sucesso a qualquer preço, temos por

objetivo lutar pela eficiência e pela eficácia. Quanto aos padrões éticos, tanto para os indivíduos quanto para as empresas, há os limites sem os quais, em médio prazo, ambos não sobrevivem. Além disso, as organizações estão preocupadas com a responsabilidade social, o que mostra que elas também não aceitam um ensino que forme profissionais inescrupulosos. As empresas têm consciência de seu papel social e procuram cada vez mais executivos com responsabilidade.

Maria Tereza: Percebo que há uma preocupação nos cursos, sejam eles de graduação, de pós ou de MBA, em termos de disciplinas e trabalhos com espírito cooperativo entre as pessoas, preservando os valores éticos. Nos cursos de MBA, por exemplo, temos módulos sobre ética e responsabilidade social cujos frutos são muito positivos. Hoje, depois de todos esses escândalos e da necessidade de falarmos em transparência, a ética está cumprindo um papel mais dominante na educação de executivos. Se, no início de um curso, os alunos têm a idéia de que somente sua carreira e seu sucesso profissional são importantes, aos poucos vão sendo estimulados pelos professores e pelas discussões a se conscientizar de que outras questões também são importantes.

Muitos executivos, especialmente os que atuam em empresas de ponta, reclamam da falta de atualização dos conteúdos dos cursos de Administração e do excesso de aulas

**“O fenômeno da demanda pela educação continuada data de apenas uma década atrás e reflete uma necessidade real de nossas organizações se tornarem mais competitivas.”
Maria Tereza**

expositivas. O que deve ser feito para manter a pedagogia e os programas atualizados e ainda evitar o “contágio” de ensinar apenas modas e modismos gerenciais que passam por novidades?

Maria Tereza: Tanto nos cursos para executivos, quanto nos de graduação e pós-graduação, estamos retomando vários conceitos clássicos de aprendizagem, com foco no aluno. Combinando, por exemplo, o uso do ensino a distância com o ensino presencial, é possível perceber o processo de aprendizagem do estudante de uma maneira muito mais específica e diferenciada. Por outro lado, não deixamos de investir em metodologias já consagradas, como o jogo de empresas e estudos de casos. Estamos procurando parceiros estrangeiros para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos, como, por exemplo, uma parceria com Harvard para elaboração de casos sobre responsabilidade social. Inauguramos também na FEA o Laboratório de Ensino e Aprendizagem, que busca desenvolver e adquirir metodologias de ensino, treinar professores na aplicação e criar uma memória organizacional sobre avaliações dessas experiências.

Mazzucca: A metodologia de ensino e aprendizado deve ser utilizada

em função das características de cada curso ou disciplina. Há metodologias adequadas a um curso de contabilidade, mas que não servem a um de estratégia empresarial. O importante é que os professores possuam uma gama de alternativas à disposição. Temos uma experiência bem sucedida na FGV-EAESP que é o Cedeia [Centro para Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem], que tem procurado, em visitas ao exterior, em contatos com outras escolas e em desenvolvimento interno, trabalhar novas abordagens e técnicas. Não basta apenas investimento e tecnologia, é importante a construção de um novo processo, com a participação de alunos, professores e especialistas em educação.

Irahim Warde, da Universidade da Califórnia em Berkeley, afirmou na última RAE-executivo que as escolas de negócio estão assumindo uma lógica hoteleira, maximizando sua ocupação para aumentar os lucros. Além disso, os professores estariam se tornando empresários de si mesmos e *entertainers*, em detrimento da missão acadêmica. A crítica é procedente?

Mazzucca: Discordo. Há algo que não podemos esquecer: nossa área é administração de empresas. Deixar de trabalhar aspectos práticos, principalmente quando se fala em curso para executivos, representaria um desvio de nossa missão. Estamos mostrando, com as melhores metodologias, as melhores técnicas, algo que o executivo pode implantar de forma adequada na empresa. Quanto a ser um *entertainer*, no sentido de Warde, ou seja, de um sujeito que diverte as platéias com casos e histórias, como fazem os gurus de gestão, isso depende de cada professor e de cada disciplina. Não acho que o *entertainer* seja algo necessariamente bom ou ruim. Executivos não aceitam um professor chato declamando o próprio livro. Por outro lado, não se pode fazer um *show* sem compromisso com o aprendizado, sem a preocupação de estimular uma discussão. Há formas e técnicas de ensino. O processo lúdico pode ser às vezes até aconselhável, quando se procura chamar a atenção e fazer com que sejam memorizados certos conceitos. Não concordo que o *entertainer* esteja faltando com a seriedade acadêmica. Também não se deve generalizar a acusação da lógica hoteleira. O próprio mercado acaba eliminando as escolas que se utilizam dela em detrimento do conteúdo dos cursos.

Maria Tereza: Na USP, entendemos que não se pode descolar da missão acadêmica da universidade, ou seja, a de que a atividade de ensino está ligada a pesquisa e extensão. Os cursos profissionalizantes ou de MBA têm de estar em consonância com essa

missão. Claro que, nos cursos profissionalizantes, que têm um caráter mais pragmático, o aluno precisa vincular o estudo ao exercício da atividade profissional. Ele não deseja se transformar em um pesquisador. Creio que o uso de didáticas e metodologia de aprendizagem é extremamente importante para tornar o curso atraente. Mas, se o professor for apenas um *entertainer*, não conseguirá transmitir nada aos alunos, o que é detectado por meio do acompanhamento que fazemos das avaliações aos alunos – provas e trabalhos. Com referência à lógica hoteleira, temos muito cuidado em matéria de administração dos cursos. Esse tipo de perspectiva não se aplica à nossa instituição.

O ensino executivo tornou-se um grande negócio nos últimos anos. O título de MBA virou marca de fantasia e proliferaram as chamadas universidades corporativas. A quantidade, como se sabe, nem sempre acompanha a qualidade. O esforço e o tempo postos pelos executivos em treinamento está sendo recompensado?

Maria Tereza: No Brasil, esse fenômeno de aumento da relevância da educação continuada é recente. Tem pouco mais de uma década. A atual demanda pela educação permanente reflete uma necessidade real de nossas organizações se tornarem mais competitivas e desenvolverem uma inteligência empresarial em termos de gestão para a melhoria na forma de administrar os processos. Reflete ain-

da a necessidade de competir por custo, pelo tipo de serviço e com produtos inovadores. Além disso, os alunos que fazem esses cursos têm tido promoções na carreira e ganhos salariais, e as organizações também se beneficiam com isso.

Mazzucca: Há algum tempo, a empresa mandava o bom funcionário fazer um curso externo durante uma semana. Na realidade, o recado era para que ele aproveitasse o tempo para descansar. Assim funcionava o treinamento corporativo. Hoje, a organização considera o curso como trabalho, exigindo retorno tanto do funcionário quanto das instituições de ensino. Nos cursos *in company*, por exemplo, a instituição de ensino vai à empresa, diagnostica o que ela quer e do que precisa. Então, a escola monta um programa que pode até mesmo envolver - dependendo do tipo de curso - parceria com instituições no exterior. Dentro de modelos como esse, acredito que o esforço da empresa e dos profissionais possa ser muito bem recompensado.

A FEA e a FGV-EAESP foram pioneiras no ensino da Administração no Brasil. Inovaram e serviram de modelo para outras escolas. Hoje, são instituições consolidadas e, podemos afirmar, por seu porte e tradição, possuem forte inércia para mudar. Como os senhores encaram o desafio da inovação para estas organizações? Como a FEA e a FGV-EAESP estão

procurando ser inovadoras em termos de ensino executivo?

Mazzucca: Esse desafio está sendo enfrentado por meio da busca de parcerias com as empresas. É importante frisar que não é só o profissional que se beneficia da educação executiva, mas a empresa também. Temos cursos em que a necessidade de mudanças é freqüente e importantíssima, tanto no âmbito da pós-graduação *stricto sensu* [mestrado e doutorado acadêmicos] quanto no *lato sensu* [mestrado profissional e cursos de especialização]. Se nos propuséssemos a ensinar os alunos durante quatro anos sem nos atualizar, quando o estudante saísse para o mercado de trabalho, seu conhecimento estaria obsoleto. Na verdade, é imprescindível atualizar o curso “em pleno vôo”. Inovamos também por meio do estímulo à consultoria e de projetos em associação com instituições no exterior. Por isso, posso sugerir que as escolas brasileiras talvez sejam das mais preparadas para absorver o que está acontecendo lá fora – são mais abertas para aprender do que as instituições norte-americanas.

Maria Tereza: Primeiro, é importante destacar o papel da competição entre escolas, atentando para o fato de que, além da concorrência entre instituições brasileiras, há muitas universidades estrangeiras já presentes em nosso país. Um segundo ponto é todo um *benchmarking* que fazemos, principalmente com escolas de referência no exterior. No Brasil, temos a grande

vantagem desse “olhar para fora”: observamos constantemente as escolas norte-americanas, européias e asiáticas, investigando por que elas estão mudando, em termos de currículos e metodologias. Por fim, é preciso considerar como anda a relação da escola, em uma ponta, com as empresas, com as organizações, com os profissionais que estão demandando seus cursos, e, na outra ponta, com o processo de geração de conhecimento, com o processo de pesquisa, ou seja, que tipo de conhecimento estamos gerando, enfim, para subsidiar a elaboração dos programas.

Apesar de serem referências locais, quando comparadas a instituições estrangeiras de topo, FEA e EAESP apresentam lacunas importantes em termos de geração e disseminação de conhecimento. O que poderia ser feito para mudar essa situação?

Maria Tereza: Nosso investimento em pesquisa é de fato muito mais reduzido do que o de instituições estrangeiras. E não me refiro apenas a



investimentos financeiros, mas também a investimentos no corpo docente. O nosso professor é pesquisador, é consultor, além de ocupar-se da tarefa pedagógica. Se não partirmos para buscar recursos dos órgãos de financiamentos e pesquisa, a lacuna só vai aumentar. Por outro lado, procuramos suprir essa falta de investimentos e diminuir as lacunas realizando trabalhos conjuntos com uma rede de pesquisadores internacionais e mantendo

“As escolas brasileiras talvez sejam das mais preparadas para absorver o que está acontecendo lá fora: são mais abertas para aprender do que as instituições norte-americanas.” Mazzucca

do uma relação de parceria com empresas na condução de estudos e pesquisas.

Mazzucca: Concordo que o investimento é muito pequeno e, além disso, não é focado. Veja o exemplo das pesquisas sobre o Brasil: há escolas no exterior com conhecimento e informações mais aprofundados sobre nosso país do que várias instituições locais. É necessário que a escola defina algumas poucas áreas onde alocar recursos para se tornar referência nacional e internacional, sem deixar de contar com o apoio de instituições públicas e privadas para financiar seus trabalhos de pesquisa.

No modelo norte-americano, o diretor de uma escola de negócios é quase um CEO. Contratado no mercado, ele age como um executivo em busca de resultados. No Brasil, há certa resistência a essa idéia, talvez por acreditar-se que a missão “comercial” vai pôr a missão “acadêmica” em segundo plano. Como os senhores avaliam a questão?

Mazzucca: Concordo que o diretor da escola deve funcionar como um CEO. Muitas das críticas são feitas por quem não entende corretamente o

papel de nossos órgãos de governança. A congregação que temos é um órgão com função normativa. Ela tem a função de um *board* que cobra resultados. Alguns críticos desconhecem que esses resultados devem ser medidos em função de parâmetros que podem ser 100% qualitativos. Não precisam se balizar pelo lucro que conseguimos, mas pelo número de pesquisas geradas, por exemplo.

Maria Tereza: Um dirigente de uma faculdade tem de ter legitimidade acadêmica. Não poderia ser um profissional recrutado no mercado, por melhor que ele seja. A cultura da USP exige que o dirigente seja uma pessoa eleita por seus pares. Sua legitimidade é dada não só pela trajetória administrativa, mas sobretudo por sua carreira como pesquisador e docente. Na hora em que assume o cargo de dirigente, porém, torna-se um executivo, pois só toma decisões, mesmo que com respaldo de seus órgãos colegiados. Percebemos também que o diretor de uma faculdade tem de saber mobilizar seus colegas para tocar os projetos, mobilizar recursos financeiros ou materiais; ele precisa conhecer as pessoas, entender suas várias agendas pessoais, seus projetos profissionais, sentir como as pessoas trabalham, e então negociar e desenvolver seus projetos. Ou seja, há seme-

lhanças entre sua liderança e a de um CEO dentro de uma empresa.

Os senhores têm alguma mensagem para os estudantes executivos, o público leitor de nossa revista?

Mazzucca: É preciso que eles acreditem na educação, mas tomem muito cuidado ao preparar sua formação, seu treinamento executivo, consultando as várias opções existentes no mercado. É importante que tenham em mente que não existe mais o aluno temporário. O contexto empresarial que vivemos exige um aprendizado permanente.

Maria Tereza: Gostaria de reforçar a afirmação do professor Mazzucca: os alunos devem acreditar que a educação consiste em um processo e não em uma etapa. É algo que nos acompanha pelo resto da vida. Trata-se de uma atividade que não envolve apenas a universidade ou a faculdade, mas várias dimensões da vida das pessoas. A grande lição de nossos tempos é que devemos nos engajar em um processo permanente de aprendizagem, o qual deve ser conduzido de maneira criteriosa. Creio que o bem mais precioso para todos nós, hoje, é o tempo e, como ele flui com muita rapidez, devemos empregá-lo de forma ajuizada, escolhendo bem não só a instituição de ensino capaz de nos impulsionar profissionalmente, mas também as experiências em nossas carreiras, as redes de relacionamento e os momentos de vivência capazes de gerar a aprendizagem e o crescimento.