PONTO CRÍTICO

Fascinantes business schools

Após os anos 1950, as business schools tornaram-se um produto de exportação. No novo ambiente econômico, a dimensão pedagógica apaga-se frente às preocupações mercantis e a corrida pela boa classificação ganha uma importância especial em um mundo onde os vencedores levam tudo. A luta hoje é para que a missão pedagógica não seja abandonada às empresas e para que se favoreça o espírito crítico.

por Irahim Warde Universidade da Califórnia, em Berkeley

TRADUZIDO POR GUSTAVO A. MAIA JR., PARA O "LE MONDE DIPLOMATIQUE", DO BRASIL, ED. MAIO/2000 INTERNET.

Se há uma disciplina universitária que se pode tranquilamente associar aos Estados Unidos, país cujo presidente Calvin Coolidge dizia que "o grande negócio são os negócios", é a administração de empresas. Dentre os cursos de graduação, a Administração constitui a especialidade mais popular. Em nível de mestrado, algo como 90 mil diplomas *Master in Business Administration* (Mestre em Administração de Empresas) - MBA -

são conferidos a cada ano. O canudo das universidades mais reconhecidas constitui a via real para os cargos de direção e os altos salários.

As primeiras escolas de comércio remontam ao final do século XIX, mas foi apenas após a década de 1950 que as *business schools* tornaram-se um produto de exportação. Na euforia do Plano Marshall e das multinacionais, a administração à moda norte-americana, com seu profis-

sionalismo e sua busca pela eficiência, fez sua aparição na Europa. O Instituto Europeu de Administração de Empresas - Insead - veio à luz em 1959 graças à ajuda de fundações norte-americanas. Fundado por oriundos da Faculdade de Administração de Harvard, ele se encarrega com sucesso de aclimatar os métodos praticados nos Estados Unidos, ensinando a partir de casos estudados em Harvard.

Os anos dourados. Durante a década de 1960, as *business schools* norte-americanas conheceram sua primeira era dourada. Em *Le défi américain*, publicado em 1968, Jean-Jacques Servan-Schreiber conclamou a Europa à “adoção vigorosa dos métodos de administração moderna” e citava Robert McNamara (que fora aluno e professor na Faculdade de Administração de Harvard, antes de se tornar chefe da indústria automobilística Ford, e, em seguida, secretário da Defesa durante a guerra do Vietnã): “a administração é, no fim das contas, a arte mais criativa, uma vez que depende do talento humano. E é a via pela qual a mudança social, política, econômica e tecnológica é transmitida, de maneira racional e efetiva, para a sociedade.”

Na mesma época, o presidente Georges Pompidou convocou as empresas francesas a aprenderem as técnicas “do marketing e do gerenciamento”. Na Europa, como no resto do mundo, nasceram as *business schools*. E as grandes escolas francesas de comércio empreenderam uma reforma completa de sua pedagogia: novas matérias, professores em tempo integral e generalização do uso de estudos de caso. Por vezes, seus diplomados mais ambiciosos optavam, mesmo que viessem a seguir cursos quase idênticos, por passar dois anos mais no outro lado do Atlântico para complementar sua formação.

No banco dos réus. Quando o declínio industrial norte-americano confirmou-se, com a ascensão de países como Japão e Alemanha - que

não conheciam a formação em MBA, a administração à moda norte-americana passou ao banco dos réus. Um artigo da *Harvard Business Review* estabeleceu mesmo uma relação de causa e efeito entre o ensino de gestão - especialização excessiva, muito abstrata e pouco internacional - e a baixa competitividade da indústria norte-americana. A formação em MBA incentivara a reflexão a curto prazo e privilegiara a virtuosidade no marketing e nas finanças às custas das atividades de produção e de inovações tecnológicas.

Essa discussão teve por efeito convencer todas as escolas de Administração a realizarem reformas em seu ensino. A partir daí, reformas e reestruturações tornaram-se a ordem do dia por toda a parte. Porém, mesmo sob fortes críticas, a formação em MBA continuava a se portar bem - a julgar pelos números de demandas de admissão e pelo nível dos salários - tanto no mercado interno quanto como produto de exportação. E nas escolas abundavam recursos, gerados tanto pela proliferação de programas mais e mais caros como por uma obsessiva coleta de doações.

Isso porque o interesse pelo mundo dos negócios não diminuía. Como observa o jornalista Nicholas Lemann: “nos anos 1950, os melhores estudantes das universidades norte-americanas

queriam trabalhar para a CIA. Os da década de 1960 escolhiam os Voluntários da Paz, os da década de 1970, Ralph Nader, e os da década de 1980, o banco de investimentos First Boston. Hoje, o mundo dos negócios representa para os estudantes um mundo apaixonante, essencial e heróico - aquilo que ninguém no mundo universitário poderia imaginar há apenas uma geração”.

Uma expansão irresistível.

No começo da década de 1990, as duas grandes universidades britânicas de Oxford e Cambridge, templos da educação clássica, renderam-se, inaugurando suas próprias escolas de Administração. Na França, desde instituições como a Faculdade Nacional de Pontes e Estradas (*École Nationale des Ponts et Chaussées*) até o Instituto de Estudos Políticos de Paris (*Institut d'Études Politiques de Paris*) criaram seus MBAs. O fenômeno é mais evidente ainda na Europa Oriental, na ex-União Soviética, na América Latina e na Ásia. Com a queda do comunismo, os avanços do neo-liberalismo e os discursos sobre o fim da história e o triunfo do mercado, a expansão do modelo MBA parece irresistível.

No seio da economia global, duas forças maiores influem sobre o “mercado” das *business schools*: os órgãos de reconhecimento dos cursos e as listas de classificação. Nos Estados

A administração é a arte mais criativa, pois depende do talento humano. É a via pela qual a mudança política e econômica é transmitida para a sociedade.

Unidos, é a Associação Americana de Faculdades de Administração Colegiadas (*American Assembly of Collegiate Schools of Business – AACSB*) que, desde 1916, confere os títulos de qualidade. Na Europa, entidades similares foram recentemente constituídas, em particular a Fundação Européia do Desenvolvimento da Administração (*European Foundation of Management Development – EFMD*), sediada em Bruxelas, que lançou a norma Sistema Europeu de Melhoria da Qualidade (*European Quality Improvement System – Equis*). Mas o título de reconhecimento europeu perdeu seu atrativo desde que a Faculdade Superior de Ciências Econômicas e Comerciais (*École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales – Essec*) –, logo em seguida acompanhada por outras instituições européias, obteve o certificado AACSB em 1997.

Listas polêmicas. A corrida pela classificação ganha uma importância especial em um mundo onde os vencedores levam tudo. O exercício pode parecer, contudo, arbitrário, mesmo insignificante, enquanto ele constitui-se em julgar os programas situados em países diferentes, onde nem os sistemas educacionais nem os níveis salariais são compatíveis. Os critérios habituais – salários médios após a saída, número de ofertas de emprego por

número de diplomados, seletividade do recrutamento, porcentagem de professores titulares de doutorado, avaliação dos reitores, dos empregadores ou dos próprios estudantes – são, além disso, frouxos, mutáveis e subjetivos. Amplas campanhas de relações públicas são executadas junto a quem elabora as listas – e que realmente adora mexer nas coisas, rebaixar um valor correto ou dar uma chance a um programa pouco conhecido. Invocando uma lista em vez de uma outra, cerca de uma centena de *business schools* norte-americanas vangloriam-se de fazer parte das “*top ten*”. Algumas classificações – em particular, as da *Business Week*, da *U.S. News and World Report* e do *Financial Times* – revestem-se, entretanto, de uma importância considerável para as escolas, pois, em um universo obcecado por números, elas influem sobre o nível dos salários e permitem atrair os melhores estudantes do mundo, assim como os mais prestigiosos professores.

Nesse novo ambiente, a dimensão pedagógica apaga-se frente às preocupações mercantis. O “valor” de uma formação é dado na proporção do investimento realizado. Como as faculdades de Administração têm sido freqüentemente acusadas de não serem geridas como empresas, o “*nec plus ultra*” consiste em ver o estudante

como um consumidor e o estabelecimento escolar como um fornecedor de serviços. Somente é levada em conta a satisfação dos clientes, cada vez mais exigentes e que, em um contexto econômico favorável, batem o pé de impaciência. Querem, antes de tudo, que as escolas aumentem seu valor para o mercado – até que elas os ajudem a criar suas próprias empresas.

Recurso à especulação. Sob o pretexto de responder à demanda do mercado, inúmeras instituições estão engajadas em uma estratégia de crescimento em todas as direções, criando novos programas, alianças e contatos no exterior. Mas a internacionalização a todo o vapor faz-se em sentido único. É verdade que professores norte-americanos lecionam em *campi* estrangeiros, porém raramente tentam compreender os negócios locais. O reitor da *Yale School of Management*, Jeffrey E. Garten, pergunta-se se a multiplicação desses programas “*não seria motivada antes de tudo pela vontade de gerar receitas, de imitar o que fazem as escolas concorrentes, ou de poder se gabar na mídia pelo número de programas criados no estrangeiro, ao invés de motivada por considerações estratégicas, refletidas sobre a missão pedagógica das escolas.*” Cabe ainda ressaltar que nenhuma das grandes *business schools* norte-americanas requer o domínio de uma língua estrangeira, nem oferece – já que se aceita um modelo único e de vocação universal – um ensino de administração comparada.

Para financiar seu crescimento, as escolas recorrem à especulação no levantamento de recursos. A divulgação

A internacionalização faz-se em um sentido único.

Nenhuma das grandes business schools norte-americanas requer o domínio de uma língua estrangeira.

de uma importante doação incita as escolas concorrentes a superar esse valor. Recentemente, essas campanhas bateram todos os recordes, graças, em parte, aos espetaculares ganhos nas bolsas de valores. As redes de ex-alunos passam também a contribuir. E os doadores mais generosos - com US\$ 20 milhões e cifras superiores - podem até conseguir que a instituição recipiente da doação passe a levar seu nome. Os nichos mais lucrativos, tais como o da formação permanente, geram uma parte gradativamente crescente das receitas das escolas: o célebre programa de Administração Avançada de Harvard custa, por um período de nove semanas, US\$ 40,5 mil. O enriquecimento rápido de certas instituições deixa prever que elas passarão, em breve, de uma lógica imobiliária (elas constroem porque sobram recursos) para uma lógica hoteleira (novos quartos estudantis devem ser ocupados), com rebaixamento no tocante à seletividade ao nível do ensino.

Excesso de especialização. Os professores, tão apegados à mudança quando se trata de impô-la aos outros, aferram-se a seus privilégios e, em particular, à sua estabilidade. Respondem dessa forma a uma lógica diametralmente oposta àquela do mercado, na qual a segurança no emprego depende do desempenho, além de nada garantir que esses professores produzam conhecimentos úteis às empresas. Pois, para obterem seus títulos nos estabelecimentos mais prestigiosos, eles devem, sobretudo, fazer valer entre seus pares a qualidade de sua pesquisa teórica. Ocorre que o excesso de especia-

lização, assim como o desejo de parecer “científico”, proíbem tanto a transversalidade quanto a legibilidade. As revistas especializadas transbordam tanto de artigos abstratos - que respondem com bastante rigor a questões inúteis - quanto de artigos empíricos - que contam meticulosamente as migalhas de pão.

Uma vez donos de seus títulos, os professores tendem a ceder aos encantos do mundo exterior. Consultorias, conferências e seminários são bem melhor remunerados que o magistério e a pesquisa. Os *superstars* do sistema, que contribuem para a notoriedade das escolas, podem vender seus serviços por somas que chegam aos US\$ 90 mil por dia. Resultado: como assinala o reitor Garten, “é exatamente quando há uma urgente necessidade de melhor compreender o mundo dos negócios que o ensino degrada-se”. Para tentar remediar a situação, os professores da Faculdade de Estudos Superiores Comerciais (*École des Hautes Études Commerciales*) reafirmaram em 1994 que a missão pedagógi-

ca não deve ser abandonada às empresas e que a escola deve priorizar o espírito crítico, a deontologia, a transversalidade e a dimensão social.

Mesmo não possuindo os mesmos recursos de suas co-irmãs norte-americanas, certas instituições européias podem estar em vias de inovar. Segundo o professor Henry Mintzberg, da *Universidade McGill* (em Montreal, no Canadá) e do Insead, “95% das iniciativas interessantes em matéria de formação em Administração são produzidas na Europa, em especial na Grã-Bretanha”. Não parece, apesar disso, que o mercado do ensino tenha sido afetado. Mesmo após ter tentado uma fórmula de escolaridade original, alternando estudos e empresa, a Universidade de Cambridge alinhou-se às normas do MBA convencional. E na mais recente classificação das cem melhores *business schools* mundiais, efetuada pelo *Financial Times*, somente duas instituições européias, o Insead e a *London Business School*, figuram entre as dez primeiras.