| ENTREVISTA • SANTIAGO IÑIGUEZ DE ONZOÑO

ALÉM DAS FRONTEIRAS

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

“**A** globalização é irreversível e incontrolável. Teremos um mundo mais integrado no futuro, que demandará soluções em nível mundial”. É dessa forma que **Santiago Iñiguez de Onzoño**, presidente executivo da IE University, em Madri, na Espanha, visualiza o panorama socioeconômico mundial nos próximos anos.

Com sua ampla experiência no âmbito acadêmico e profissional, Santiago desempenha papel de liderança na educação empresarial e contribui com diferentes iniciativas para promover a inovação e o desenvolvimento do ensino superior, incentivando que as universidades se tornem cada vez mais globais. Por esse motivo, ele foi mencionado pelo jornal *Financial Times* como “uma das figuras mais significativas na promoção internacional de escolas de negócios europeias”.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Santiago fala sobre sua carreira, destaca a importância da internacionalização das escolas de negócios, analisa o cenário educacional sob influência das novas gerações e aponta transformações, desafios e tendências do ensino nas universidades, conferindo atenção especial às ciências humanas para a formação de seres humanos melhores e profissionais mais desenvolvidos e bem preparados para o mercado de trabalho.

VEJO MUITAS OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS DO BRASIL, QUE SÃO MENOS INTERNACIONAIS DO QUE AS DA EUROPA E DE ALGUNS PAÍSES DA AMÉRICA LATINA.

GV-executivo: Poderia falar um pouco sobre sua formação e trajetória profissional?

Santiago: Minha formação acadêmica não é linear como a academia demanda. Sou graduado em Direito pela Universidade Complutense de Madrid. Depois, completei o PhD em Filosofia Moral e Jurisprudência, o que me levou à Universidade de Oxford. Posteriormente, voltei a Madrid e fui professor-assistente na Universidade Complutense. Naquela época, decidi mudar de carreira e fiz o Master of Business Administration (MBA) na IE Business School, onde, desde então, assumi diferentes responsabilidades. Também atuo como consultor de empresas, o que me proporciona vivência prática, e faço parte do quadro de diretores de diferentes instituições, fundações e companhias. No entanto, o que me dá mais orgulho é meu papel na IE, focando em sua expansão mundial. Trabalhar com educação é uma das mais nobres profissões na qual um ser humano pode se engajar.

GV-executivo: Em sua opinião, quais são as tendências para as escolas de negócios?

Santiago: Apesar dos movimentos a que temos assistido — o crescimento do populismo, o aumento do nacionalismo e as ameaças ao livre comércio em escala global —, acredito que a globalização é irreversível, porque o perfil dos *millennials* é internacional. Eles conversam pelas redes sociais, fazem amigos pelo mundo, são empreendedores, muito

comprometidos, falam várias línguas, são nativos em tecnologia, entendem que suas ações vão muito além de seus círculos fechados, o que os permite alcançar diferentes realidades e ter um sentimento global. Entender a realidade multipolar e a diversidade do mundo — não apenas em termos de gêneros, culturas, raças, mas também de visões e qualidade de vida — gera mais conhecimento, respeito e menos ódio. Essas são as melhores garantias de que a globalização é incontrolável e teremos um mundo mais integrado no futuro, que demandará soluções em nível mundial. Precisamos fortalecer as instituições globais e nos inspirar na citação do escritor Friedrich Schiller, a qual diz que devemos ser cidadãos de nossos próprios países, mas também do mundo e de nossa época.

Outra tendência é a humanização do ensino por meio da tecnologia. No passado, esperava-se que a educação fosse um processo de padronização, em que os estudantes saíam das aulas com um conhecimento normatizado. Mas, agora, a tecnologia traz a oportunidade de customizar a educação, tirando de cada aluno o seu melhor, adaptando o processo de aprendizagem às suas competências e testando suas aptidões. Acredito que no ensino de administração veremos mais escolas com alta reputação e marca forte, com direcionamento global, liderando a indústria de tecnologia e focando em outros segmentos, mercados ou nichos.

GV-executivo: Para você, quais principais desafios as escolas de negócios enfrentam hoje?

Santiago: Devemos nos reinventar em resposta às demandas do ambiente. Precisamos formar alunos mais empreendedores e socialmente comprometidos, preparando-os tecnicamente da melhor maneira possível. Nosso papel não é apenas formar engenheiros de finanças, mas também cidadãos globais conscientes de sua missão social. Talvez, precisamos desenvolver pesquisas que atendam mais às necessidades do mundo dos negócios, bem como profissionais e empreendedores mais responsivos às demandas do ambiente. Os desafios são grandes, mas as escolas de negócios continuarão sendo “a bola da vez” no ensino de alto nível e ainda são as instituições mais requeridas no mundo.

GV-executivo: Quais oportunidades você vê para elas no futuro?

Santiago: Há oportunidades no desenvolvimento de novos programas. Cursos combinando gestão e tecnologia prepararão profissionais muito melhores. Por exemplo, oferecemos programas que incluem assuntos como *big data* e ciência da computação. Empreendedores praticarão seus conhecimentos em aplicações de tecnologia, então é providencial que saibam mais sobre algoritmos ou codificação.

Além disso, não devemos negligenciar a importância das ciências humanas. O filósofo britânico David Hume tem um ensaio chamado *Sensitivity of taste*, no qual explica como é

importante cultivar o gosto e como a leitura e o estudo das artes transformam o ser humano para melhor, pois moldam seu caráter e o permitem ser menos passional e reativo. Quem lê mais, acultura-se mais, torna-se melhor em termos de interação. Precisamos cultivar esferas que nos possibilitem ser mais humanos e perceber que os mesmos pensamentos, prazeres e angústias são comuns às outras pessoas.

GV-executivo: Como as escolas de negócios estão colocando esses pontos em prática?

Santiago: Acredito que elas sejam o segmento mais inovador das universidades. Estão muito próximas do mundo real e dos negócios, que mudam rapidamente. Portanto, devem ser flexíveis, rápidas nas respostas às demandas por novos programas, soluções e teorias. Precisamos também aprender como a sociedade e os grupos se comportam e o que é melhor para o interesse das partes envolvidas. É necessário desenvolver teorias mais apropriadas para o âmbito da gestão e criar modelos que construam uma sociedade melhor.

GV-executivo: Quais são os benefícios das parcerias entre essas instituições?

Santiago: As parcerias podem ser úteis para qualquer atividade da cadeia de valor, identificando os melhores talentos, colaborando em pesquisas, contribuindo para o desenvolvimento de novos currículos para os cursos, oferecendo programas de dupla titulação etc. Além disso, podem cooperar para o intercâmbio de estudantes, identificar oportunidades de trabalho, oferecer formatos de educação executiva a empresas. A grande vantagem é que a sinergia criada pode gerar conhecimento compartilhado e fortalecer a marca das instituições em seus países.

RAIO X

- ▶ Santiago Iñiguez de Onzoño.
- ▶ Nascido em 17/05/1962.
- ▶ Graduado em Direito pela Universidade Complutense de Madrid.
- ▶ PhD em Filosofia Moral e Jurisprudência pela Universidade de Oxford e MBA pela IE Business School.
- ▶ Ex-presidente da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).
- ▶ Membro do conselho da FGV EAESP e de diversas universidades no mundo.
- ▶ Ex-membro da diretoria da European Foundation for Management Development (EFMD) e ex-presidente da comissão do EQUIS, sistema de avaliação e certificação para escolas de negócios.
- ▶ Ex-presidente da European Quality Link (EQUAL).
- ▶ Consultor de empresas e membro do quadro de diretores de diferentes instituições e companhias.
- ▶ Presidente executivo da IE University.

Tais parcerias também são baseadas em relacionamentos pessoais, por isso é preciso incentivar que as universidades contem com pessoas conectadas com outras instituições, que possuam competências diplomáticas e entendam a necessidade de procurar soluções ganha-ganha.

GV-executivo: Qual é a importância da inovação na educação?

Santiago: A inovação pode melhorar a aprendizagem de várias formas, principalmente em relação a resultados. Podemos inserir tecnologia e conteúdos inovadores e avaliarmos seus

efeitos no processo de aprendizagem. Além disso, existem vários dispositivos que melhoram a experiência em sala de aula, no sentido de prover um ambiente agradável no qual os participantes podem interagir e aprender uns com os outros. Por exemplo, há novas fórmulas de *streaming* de vídeos com tecnologia de reconhecimento facial que possibilita ao professor perceber a reação das pessoas. Ou seja, agora é possível interagir de forma muito mais positiva com os alunos, que, antes, eram meros espectadores. O futuro é fascinante e seremos um dos setores mais inovadores do mundo.

ACREDITO QUE AS CIÊNCIAS HUMANAS REALIZARÃO UM PAPEL DE LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO, PARTICULARMENTE NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO, POIS CONTRIBUEM PARA A FORMAÇÃO DE PESSOAS MELHORES.

GV-executivo: Como você vê as escolas de negócios brasileiras quando comparadas a outras no mundo?

Santiago: Existem escolas muito boas no Brasil, que oferecem um serviço de boa qualidade em termos de pesquisa e atração de talentos. Acredito que a mais notável seja a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que provavelmente é a mais bem colocada internacionalmente e referência quando se trata de liderança no ensino de administração no país. Em comparação a outros países, o Brasil é desenvolvido no sistema educacional e vejo muitas oportunidades de internacionalização para suas escolas de negócios, que são menos internacionais do que as da Europa e de alguns países da América Latina. Além disso, elas devem se conectar com os desafios do país, prover soluções para os problemas que a sociedade enfrenta em termos de desigualdade, segurança, política... Tais oportunidades também se aplicam às empresas, já que poucas corporações possuem planos de expandir suas operações para além do mercado brasileiro.

GV-executivo: Como você percebe as novas gerações de gestores e líderes?

Santiago: Alguns acreditam que os *millennials* e a geração Z são muito diferentes, mas percebo muitos aspectos em comum, como o fato de serem nativos em tecnologia, manuseando dispositivos e entendendo o ambiente tecnológico de forma muito rápida. Falo

para colegas de uma geração mais sênior que temos muito a aprender com eles, principalmente em relação à adaptação tecnológica, a seus costumes, seu jeito de se comportar com as pessoas, seu comprometimento social, seu idealismo, sua orientação internacional e sua ausência de preconceitos.

Vivemos na era da informação infinita e, paradoxalmente, em uma época incerta. Temos total acesso à informação, mas, ao mesmo tempo, não sabemos tomar decisões. O risco é que as gerações mais jovens decidam tudo por algoritmos, que solucionam muitas questões, mas não representam a totalidade. Daí a importância das ciências humanas na formação, bem como das competências, das virtudes e do caráter.

GV-executivo: Qual é a importância de conectar a academia com a vida prática? Como as instituições aproximam a teoria do mundo real?

Santiago: Uma das conclusões do filósofo Immanuel Kant em *Theory and Practice* é que não existe diferença entre pesquisa teórica e pesquisa aplicada. Existem a boa e a má teoria; a boa é aplicável à realidade; a má, não. Claro, lemos muitos periódicos e pesquisas, o que é necessário para formar a base de qualquer ciência, mas, para saber se uma produção acadêmica é importante, precisamos ser críticos com nós mesmos e revisitar os sistemas de incentivos implementados nas universidades. São os próprios acadêmicos que precisam transformar o sistema, de dentro para fora. Então, existe

a consciência sobre a necessidade de ser eficiente e relevante no mundo dos negócios, e acredito que as escolas estejam direcionadas para esse propósito.

GV-executivo: Nesse contexto, qual é o papel da pesquisa acadêmica e como avaliar a sua qualidade? Quais propostas poderiam melhorar o sistema?

Santiago: Pesquisas deveriam ser aplicadas em questões relevantes, com significado, e dar respostas mais rápidas ou em períodos mais curtos. Deveríamos ser capazes de manter o rigor acadêmico, mas, ao mesmo tempo, responder às novas demandas, o que requer mudar a essência e a estrutura de mandatos, a avaliação e os sistemas de incentivos. Não se pode fazer isso da noite para o dia, porque, às vezes, os críticos das pesquisas buscam soluções tendenciosas e não funcionais.

GV-executivo: Problemas comuns nas empresas são a obsolescência das competências técnicas e gestores despreparados. Como as escolas de negócios podem contribuir para resolver essas questões?

Santiago: Acredito que o desafio das instituições seja formar competências, atitudes interpessoais e habilidades. Toda formação que define o cidadão global está relacionada às ciências humanas e às artes liberais, pois também o prepara para uma profissão. O sistema de especialidades, comum na Europa e na América Latina, permite ao aluno, a partir do primeiro ano, tornar-se um engenheiro de minas ou

A TECNOLOGIA TRAZ A OPORTUNIDADE DE CUSTOMIZAR A EDUCAÇÃO, TIRANDO DE CADA ALUNO O SEU MELHOR, ADAPTANDO O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ÀS SUAS COMPETÊNCIAS E TESTANDO SUAS APTIDÕES.

um cirurgião especializado. Outro sistema, comum nos Estados Unidos e no Reino Unido, é o currículo da escola de artes liberais. Normalmente, os alunos estudam diferentes disciplinas por três anos, como história dos romanos ou literatura inglesa, e, num segundo ciclo, completam um curso de mestrado ou especialização, formando-se como advogados, doutores ou arquitetos. Qual dos dois sistemas forma mais empreendedores? A resposta é óbvia; nos Estados Unidos existem muitos empreendedores. Esse sistema alimenta uma mente aberta, diferentes atitudes perante o risco e visões de mundo. É isso que sugiro para preparar melhores técnicos para o mercado de trabalho e pessoas com tino empreendedor e competências emocionais.

GV-executivo: Em sua opinião, qual é a importância do empreendedorismo na grade curricular das instituições?

Santiago: As faculdades de administração mais bem classificadas possuem programas de empreendedorismo. Existem alunos empreendedores natos, que criam sua própria empresa ou *startup*. Por outro lado, o espírito empreendedor pode ser praticado de diversas maneiras, em negócios de família, empresas grandes, empreendimentos sociais ou até mesmo na administração pública. É possível ser um grande empreendedor quando se reinventam organizações, por exemplo. Penso que esse seja um aspecto-chave que as escolas de negócios podem oferecer. Acredito que no futuro veremos mais foco no empreendedorismo.

GV-executivo: Não é tão fácil empreender no Brasil, principalmente em razão da burocracia, dos impostos e da falta de incentivos. O que é possível fazer para mudar esse cenário?

Santiago: Acredito que é preciso fazer *lobby* com o governo. Na Espanha, trabalhamos com governos anteriores a fim de aprovar uma lei no sentido de definir um modelo para atrair mais empreendedores para o país, acelerando o processo de criação de uma empresa, eliminando intermediários e facilitando o estabelecimento de cidadãos não europeus que queriam criar sua empresa no país. O empreendedorismo possui muitos ângulos diferentes que nutrem o ambiente ideal. Claro, tem a questão da burocracia, do incentivo, mas o importante é ter um plano de negócios viável, com proposta de valor. Normalmente, a falta de apoio financeiro está vinculada à falta de foco ou de qualidade. Deve-se estimular a cultura do empreendedorismo no país, promover os empreendedores como verdadeiros heróis da nossa época. Precisamos fomentar publicações, eventos, tudo o que estiver relacionado à área.

GV-executivo: É possível aprender empreendedorismo ou é necessário ter vocação?

Santiago: É possível aprender qualquer coisa. Claro, quando se cresce em uma família dona de uma empresa, há mais chance de se dar continuidade ao negócio. Então, o ambiente é mais influente do que a formação. Mas o estudo muda o ponto de vista, pois é

possível fomentar oportunidades e perseverança para se fazer algo orientado ao mercado, percebendo que não se trata apenas de ter uma ideia, mas de vendê-la, dia após dia. Empreendedores são muito persistentes e excelentes vendedores, passam a maior parte do tempo na rua, fazendo acontecer. E, finalmente, existe a sorte. Busca-se a sorte quando se procuram as oportunidades, expande-se a rede de contatos, leem-se mais artigos... Assim, as oportunidades crescem e a sorte aumenta.

GV-executivo: Quais são as suas dicas para quem deseja empreender?

Santiago: Minha primeira sugestão é não ter urgência para ser bem-sucedido. Muitas pessoas acreditam que ser empreendedor é ter sucesso na primeira vez ou fazer um IPO em três anos. Você cria uma empresa e fica rico. Essa não é uma característica comum dos empreendedores. Ser empreendedor significa trabalhar duro pelo resto da vida e deixar um legado tangível e visível. Em segundo lugar, seja perseverante. Não se trata apenas de apresentar um plano de negócios, expor uma ideia ou testar seu produto; é uma iniciativa de longo prazo, uma maratona, não uma corrida de 5 km. Além disso, não espere pelo produto ou serviço perfeito e, para construir sua rede de contatos, vender, vender e vender é essencial.

**Entrevista traduzida da versão original em inglês.*

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo >
aline.lilian@fgv.br