

# DA LOUSA AO iPad

## ADAPTANDO O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO ÀS NOVAS GERAÇÕES

COM O PASSAR DO TEMPO, OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM TODO O MUNDO TIVERAM QUE REVER SUAS PRÁTICAS DE ENSINO E MOLDÁ-LAS ÀS NECESSIDADES DO MERCADO E DAS NOVAS GERAÇÕES. ATUALMENTE, NOTA-SE QUE A REALIDADE NAS SALAS DE AULA E NA VIDA PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR É MUITO DIFERENTE DO QUE HÁ ALGUNS ANOS

| POR CARLOS OSMAR BERTERO



**V**ivemos em um planeta que está passando por mudanças vertiginosas e que está tornando tudo obsoleto, em pouco tempo. A educação e o aprendizado não fogem à regra. Há um esforço, cada vez maior, no sentido de rever cursos, programas e conteúdos das escolas de administração ao redor do mundo.

Tudo começou nos Estados Unidos, onde diversas escolas de prestígio começaram a reformular seus MBAs, que era o principal curso profissionalizante daquele país, no início do século XXI. A esta altura pode ser interessante analisar as reformulações e observar o que foi conquistado até o momento.

### ADMINISTRAÇÃO PARA DIFERENTES GERAÇÕES

No mundo em que gerações são designadas por siglas, como BB, X e Y, é importante alinhar as escolas, os cursos e os conteúdos com tais períodos. Para a geração *baby boomers* (BB), com pessoas nascidas entre as décadas de 1940 e 1950, e geração X, nascidas entre 1960 e 1970, a formação do administrador era entendida como o desenvolvimento das habilidades analíticas. Ser administrador era se familiarizar e ser capaz de navegar com competência em um universo de racionalidade. Nessas épocas, engenheiros, economistas, físicos, matemáticos e filósofos tinham um relacionamento amigável.

Os cursos de MBA tinham um *core* (núcleo central), composto por disciplinas como matemática, estatística, economia empresarial e contabilidade, seguidas pelas de administração, que se referiam, basicamente, às áreas funcionais, como finanças, *marketing*, operações, gestão de pessoas e estratégia. Ao fim da década de 1980, o desenvolvimento da microinformática fez com que a Tecnologia da Informação fosse adicionada.

O resultado disso foi que pessoas eram formadas com boa competência analítica, preparadas para o exercício das funções de consultoria, de forma que, posteriormente, pudessem ocupar cargos de gestores nas empresas. Um importante crítico dos MBAs, o professor Henry Mintzberg, chegou a dizer que se ensinavam muitas coisas nos cursos de MBA, menos *management*, ou seja, como realmente administrar. Mas o fato é que esta formação acabou por atender às necessidades da área por muitas décadas, e não se pode negar que contribuiu muito para que a profissão se consolidasse nos Estados Unidos e ao redor do mundo.

O século XX terminou com diversas surpresas. Algumas boas, outras nem tanto. Os escândalos sobre corrupção, que eclodiram em grandes e, até então, prestigiadas empresas, contribuíram para comprometer a imagem da profissão de

### A GERAÇÃO Y NASCEU COM CELULARES, NOTEBOOKS E IPADS. APRENDER PASSOU A SER UMA ATIVIDADE DIVERTIDA E QUE GERA CONHECIMENTO A PARTIR DA PROCURA E DO DEBATE

administrador. Imediatamente surgiram dúvidas sobre a moralidade dos executivos e, especialmente, passou-se a questionar se os cursos de MBA não estariam formando, em um universo de alegada racionalidade, pessoas gananciosas, sem escrúpulos e com agendas pessoais que atenderiam apenas a seus próprios interesses. Isto levou ao movimento de prestigiar o tópico da Governança Corporativa. Afinal, por qual razão as empresas estariam sendo tão mal governadas? Por que acionistas, empregados, fornecedores, consumidores e a comunidade, de maneira geral, estariam sendo lesados por profissionais de administração providos de MBAs de renomadas escolas?

### TRANSFORMAÇÃO PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Y

Juntamente com estes questionamentos surgiu a geração Y, que parece não se adequar muito ao tipo de formação desenvolvida para os antecessores BB e X. Quais seriam as razões? A geração Y nasceu com computadores, celulares, *notebooks*, iPads, iPhones, etc., e consegue se conectar em várias coisas ao mesmo tempo. São curiosos e ambiciosos, não só na busca por renda, *status* e inserção no mundo do consumo, mas também por conhecimento vindo não mais de monótonas aulas expositivas e livros que demandam tediosas horas de leitura, mas do universo infinito e agradável da *web*. Aprender passa a ser uma atividade, antes de tudo, divertida, que deve ser feita em grupos e que gera conhecimento como resultado da procura e do debate.

As empresas também mudaram e passaram a ter menos níveis hierárquicos, menos investimentos em ativos fixos, mais terceirizações e, conseqüentemente, menor necessidade de especialistas em uma única área funcional. Na verdade, atualmente, o administrador que atua em uma empresa é um profissional que participa simultaneamente de diversos projetos, com equipes multifuncionais. Portanto, a formação analítica e com sólida base em uma área específica da administração deixou de ser uma necessidade e uma garantia de ascensão na organização.



## A FORMAÇÃO ANALÍTICA E COM BASE EM UMA ÁREA FUNCIONAL DA ADMINISTRAÇÃO DEIXOU DE SER UMA NECESSIDADE E GARANTIA DE ASCENSÃO NA ORGANIZAÇÃO

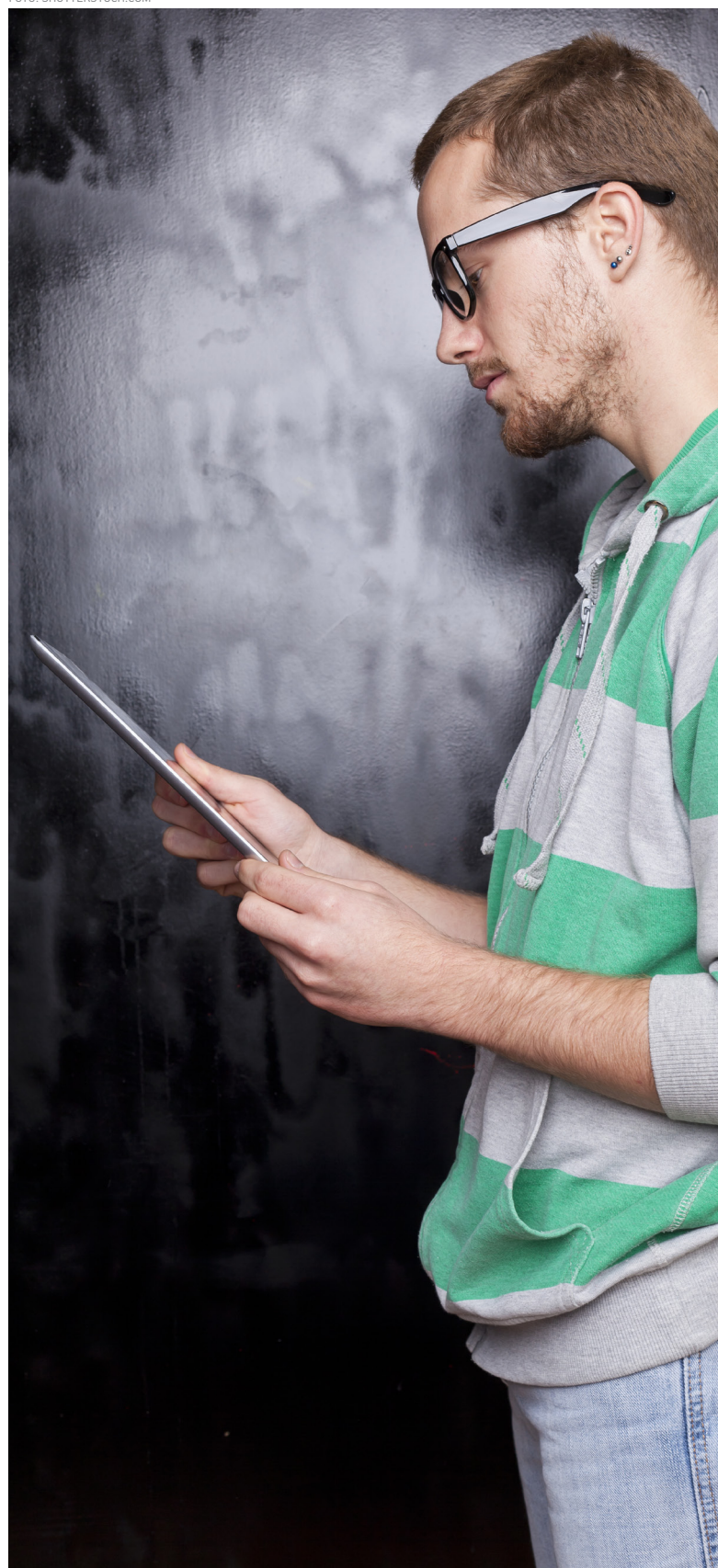
Deve-se atentar para o fato de que há pressa. As carreiras tradicionais, calcadas em um emprego vitalício ou de longa duração, com crescimento lento e por meio de diversos degraus hierárquicos sobrevivem em poucas organizações. Talvez não seja nem mesmo desejável para a geração Y, que quer chegar à diretoria da empresa antes mesmo de completar 40 anos.

### MUDANÇAS NO MÉTODO DE ENSINO

As críticas e as revisões dos MBAs começaram nas universidades de Yale, Cornell, Stanford, chegando à própria *Harvard Business School*, que, discretamente, anunciou mudanças graduais em 2011, com menos ênfase no método do caso, marca registrada da escola há um século. Mas no que consistem tais mudanças?

Fundamentalmente, está ocorrendo o abandono da *silos mentality*, ou seja, o desenvolvimento do curso com disciplinas funcionais (*silos*) de finanças, *marketing*, estratégia e gestão de recursos humanos. Estão sendo buscados mais cursos integrados, em que o ensino ocorre sob a forma de projetos multifuncionais e leva a grade curricular a enfatizar a interdisciplinaridade. Segue-se a isso, a utilização de metodologias de ensino mais dinâmicas, com destaque para o uso da *web*, todavia, sem abandonar necessariamente o ensino presencial, embora com uma drástica redução dos tradicionais discursos feitos pelo professor. O trabalho escolar deve seguir o que ocorre nas empresas, nas quais as tarefas são conduzidas em equipes.

Embora não se tenha abandonado inteiramente a visão de que o administrador deveria navegar em um universo de racionalidade, ampliando sua capacidade analítica, procura-se o desenvolvimento de *soft skills*, habilidades referentes à inteligência emocional do indivíduo e que, por falta de melhor designação, seriam chamadas de psicossociais. Afinal, seres humanos devem ser capazes de se comunicar, liderar e serem liderados, conviver com seus semelhantes de maneira harmônica, colaborando e realizando tarefas



## MUITAS ESCOLAS JÁ REVELAM CURSOS CENTRADOS EM *SOFT SKILLS*, OU SEJA, QUE LEVAM EM CONSIDERAÇÃO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AS HABILIDADES INTERPESSOAIS DO INDIVÍDUO

que sejam benéficas a todos. Devido não somente aos escândalos e às acusações de imoralidade profissional, as *soft skills* também incluem ética em administração. A tendência é dar maior importância nos currículos a tópicos tradicionalmente tratados em Comportamento Organizacional, que merece destaque como o grande terreno em que se fala das *soft skills*.

Esta concepção de ensino não se limitou aos cursos profissionalizantes para quem deseja ingressar na profissão, caso dos MBAs norte-americanos, mas influenciou igualmente os cursos de Educação Executiva. Um passeio pelos sites de importantes escolas americanas e europeias revelou cursos para “alta gerência”, que estão centrados em *soft skills*. Trata-se de notar como as coisas acontecem e como as estratégias são aplicadas. A implementação ou a execução dependem da capacidade do gestor em possuir e saber usar habilidades interpessoais, as quais, consequentemente, resultam no conhecimento de *soft skills*.

### UMA NOVA REALIDADE EDUCACIONAL E PROFISSIONAL

Em resumo, as transformações implicam em mudanças na sala de aula, no papel do professor e, igualmente, no papel do aluno. A sala de aula deixa de ser um local onde se vai para ouvir alguém falar porque se supõe que esta pessoa saiba mais que os ouvintes. A sala passou a ser um espaço de encontro, em que a convivência possibilita o aprendizado. O espaço formalizado com protocolo disciplinar de gestos e atitudes se tornou um lugar descontraído e agradável, em que alunos podem ler, conversar, atender celulares, participar de grupos de trabalho, usar *notebooks* e iPads em tarefas diversas. O professor deve ser discreto. Pressupõe-se que o ser humano é naturalmente curioso e criativo e, se deixado em liberdade, sua capacidade de inventar desabrochará. O professor não deve desmotivar seus alunos com pesadas e aborrecidas colocações teóricas, seu papel não é mais o do mestre tradicional, mas do facilitador.

O papel do aluno também está sendo alterado, mas de maneira menos clara. Sabe-se que sua disciplina não deve ser questionada, e que não deve ser reprovado. A reprovação seria um procedimento arcaico e antipedagógico que prestaria um desserviço educacional. Na verdade, se as transformações do professor e da sala de aula são claras, as do aluno parecem mais nubladas. Não se sabe exatamente o que é ser aluno na nova proposta educacional. Aliás, nem mesmo eles sabem.

### CONCLUINDO

Como foi notado, parte-se para um grande experimento. Pessoas sentadas ouvindo outras, supostamente mais sábias, falarem é coisa que acontece há alguns milênios sem grandes alterações substantivas. Deixar isto e partir para maior interatividade é promissor. Igualmente, é oportuno que se dedique atenção às *soft skills*. Por mais entristecedor que possa ser a alguns, é difícil ver a administração apenas como uma ciência. Administrar exige, principalmente, experiência e habilidades referentes à inteligência emocional.

Talvez, deva-se dar mais atenção ao que seria o aluno na nova proposta. Algo que não parece superado é que aprender é um processo difícil e individual. Grupos de trabalho são importantes e podem ajudar muito na busca e no esclarecimento pela crítica construtiva recíproca. No entanto, o aprender não pode dispensar o processo solitário em que cada um se encontra com sua própria ignorância e se esforça por adquirir o que lhe falta. Isto, certamente, auxiliará no treinamento e na preparação de melhores administradores. A dispersão moderna pode produzir educandos com conhecimentos que tenham a amplitude de um oceano e a profundidade de um dedal, apesar dos esforços para mudar a tecnologia de instrução. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Henry Mintzberg. *Mba? Não Obrigado*. São Paulo: Bookman, 2006.
- Rakesh Khurana. *From Higher Aims to Hired Hands*. EUA: Princeton University Press, 2010.

CARLOS OSMAR BERTERO > Professor da FGV-EAESP > [carlos.bertero@fgv.br](mailto:carlos.bertero@fgv.br)