

MEIO SÉCULO DE INOVAÇÕES NA EAESP-FGV

HÁ MAIS DE CINQUENTA ANOS, A EAESP-FGV É MUNDIALMENTE CONHECIDA POR SEU PIONEIRISMO E TRANSFORMAÇÕES POSITIVAS NO ENSINO E RECONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO COMO PROFISSÃO

 CLAUDE MACHLINE, professor emérito da FGV-EAESP, claudemachline@fgv.br

Passado pouco mais de meio século do início do ensino de administração de empresas e da formação de administradores profissionais no País, torna-se oportuno resgatar as tantas inovações criadas na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, a EAESP-FGV.

Foram inovações institucionais, estruturais, administrativo-financeiras, acadêmicas e educacionais que, apesar do tempo em que ocorreram, ainda nos trazem orientações úteis para um mundo no qual, sem inovações, não sobrevive a empresa.

INOVAÇÕES INSTITUCIONAIS. A primeira inovação foi a própria criação da EAESP, que fugiu totalmente do padrão de criação das instituições de ensino superior na época. Participaram dessa gênese, em 1954, não somente a Fundação Getúlio Vargas, mas o Ministério da Educação e Cultura, a Capes, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, o Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), o Departamento de Relações Exteriores dos Estados Unidos, a Embaixada Norte-

Americana no Brasil, a Usaid – uma agência do Governo norte-americano, a Fundação Ford, que aportou recursos significativos, assim como outras instituições e empresas nacionais e estrangeiras.

O próprio Presidente da República assim se pronunciou, em 1952, em apoio à iniciativa:

“A criação da Escola de Administração Pública, no Rio de Janeiro, pela Fundação Getúlio Vargas, estabeleceu no Brasil o ensino sistemático dos métodos e técnicas de trabalho aplicados aos negócios públicos. A Escola Universitária de Administração de Empresas que a Fundação Getúlio Vargas quer estabelecer em São Paulo será também um vigoroso reforço para instituir o ensino da administração, que o Brasil tanto necessita”. (Discurso do Presidente Getúlio Vargas citado no livro *Institution building: the Brazilian experience*, do autor Donald Taylor).

No início, o Governo norte-americano designou uma missão de professores da Michigan State University, que permaneceu em São Paulo por mais de 10 anos, ministrando aulas, orientando alunos, estabelecendo contatos com a comunidade de ne-



Aula inaugural do curso de Administração da EAESP; Conselho Administrativo EAESP na década de 60; Associação de Ex-Alunos

gócios e oferecendo inúmeras sugestões de natureza acadêmica e educacional. Foram substituídos progressivamente por professores brasileiros, todos treinados em universidades norte-americanas, onde cursaram mestrado e doutorado (MSU, Harvard, Stanford, Cornell, Berkeley, MIT e outras).

Correntes contrárias à formação de uma Escola de Administração de Empresas consideravam que a prática do negócio é a melhor escola e que os membros das famílias dirigentes poderiam ser treinados na própria empresa. Os criadores da EAESP enfrentaram também a oposição de economistas e contadores receosos de perder privilégios profissionais com o surgimento da nova profissão de administrador.

Essas resistências acabaram sendo vencidas. O curso de graduação em administração de empresas foi reconhecido, assim como a profissão de técnico de administração e, posteriormente, de administrador. A própria EAESP acabou sendo reconhecida como faculdade isolada, algo fora do comum na época.

INOVAÇÕES ESTRUTURAIS. A criação de departamentos de ensino, comum nas universidades norte-americanas, era inédita no Brasil da década de 1950. A Missão Americana recomendou inicialmente a

criação de quatro departamentos: Administração Geral e Recursos Humanos; Contabilidade, Finanças e Controle; Mercadologia; e Produção, hoje Produção e Operações. Posteriormente, foram criados mais quatro departamentos: Fundamentos Sociais e Jurídicos, Informática e Métodos Quantitativos, Planejamento e Análise Econômica e Gestão Pública. A função dos departamentos é congregar disciplinas afins e abrigar os professores que as ministram.

Uma estrutura *sui generis* é a Congregação da Escola, formada por todos os professores de carreira e representantes dos professores extracurriculares, o que destoa das congregações tradicionais da época, compostas apenas por professores mais titulados. Desde a década de 1970, ela inclui também representantes de alunos e foi pioneira na inclusão de representantes dos funcionários.

Na governança da EAESP, foi criado um Conselho

**➡ A CRIAÇÃO DA EAESP
CONSTITUIU MAIS DO QUE
UMA INOVAÇÃO. FOI
QUASE UMA INVENÇÃO**



Reunião de alunos do curso de Administração; banca de professores; professores americanos na EAESP

de Administração, formado por personalidades do mundo empresarial, algo original no meio acadêmico. Os alunos do curso de graduação, dotados de singular criatividade, formaram um Diretório Acadêmico extremamente ativo, que teve muitas de suas reivindicações pedagógicas atendidas, tais como avaliação dos professores pelos alunos e oferta regular de disciplinas optativas, algo incomum na década de 1960.

Comum nos EUA, mas novidade no Brasil, foi a criação de uma Associação de Ex-Alunos, com representação no Conselho de Administração e participante do dia a dia da Escola. A criação, em 1988, da primeira Empresa Júnior da América Latina foi também um marco da criatividade do alunado da EAESP.

INOVAÇÕES ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS.

A criação, em 1965, do Fundo Rotativo de Bolsa, ou Bolsa Reembolsável, foi outra inovação do curso de graduação para apoiar alunos sem condições de pagar as mensalidades. Constituído por doações efetuadas por empresas e ex-alunos, o Fundo conta hoje com algumas dezenas de milhões de reais e foi estendido aos alunos de pós-graduação.

O modelo de parceria com numerosas empresas – são, hoje, mais de 150 parceiros – foi outra inovação relevante. Ao contribuir financeiramente com a Escola, a empresa investe na melhoria de sua infraestrutura, patrocina uma pesquisa do seu interesse ou o desenvolvimento de um programa didático especial, além de ter retorno de imagem. Uma doação da Petrobras, por exemplo, permitiu montar a primeira instalação de Educação a Distância (EAD) no Brasil, em 1990.

A carreira do professor sofreu total alteração em relação à carreira tradicional das faculdades nacionais. Já era consenso na época que o sistema vigente, constituído por um professor catedrático, dono perpétuo de sua cátedra e senhor de sua dis-

ciplina, auxiliado por instrutores de ascensão problemática, era sufocante e teria que ser alterado. No plano de carreira implantado, todos os professores ingressam por concurso, progridem por mérito e tempo, passando sucessivamente a instrutores, auxiliares de ensino, adjuntos e titulares. Muitas faculdades e universidades adotaram modelo semelhante após a inovação ser lançada pela EAESP.

INOVAÇÕES ACADÊMICAS. Em plena década de 1950, pensar a administração de empresas no nível universitário como uma nova profissão em pé de igualdade com as mais tradicionais e respeitadas profissões, como direito, medicina, engenharia, contabilidade, economia, era, no mínimo, um absurdo. Mesmo nos Estados Unidos, o pensamento dominante era que o estudo de administração fosse efetuado em nível de pós-graduação *lato sensu*, para profissionais já formados em cursos tradicionais e que tivessem alguns anos de prática em cargos gerenciais. Na mesma época, na Europa, havia cursos famosos de graduação em escolas comerciais e de economia, mas não propriamente de administração. Nesse sentido, a criação do curso de graduação em administração de empresas pela EAESP constituiu, como consequência, uma nova carreira profissional.

À medida que novas ferramentas de administração iam sendo desenvolvidas em outros países, a EAESP-FGV, em 1955, por meio de seus contatos internacionais e convênios com instituições no exterior, era das primeiras a divulgá-las, sempre se mantendo na vanguarda do conhecimento atualizado, mas também procurando resguardar as empresas contra modismos passageiros e falsas panaceias.

A EAESP também lançou a mais antiga revista acadêmica de administração de empresas do país em 1961, a RAE, e já nos anos 2000 criou outra



Alunos e funcionários na biblioteca da FGV; sala de aula da EAESP na década de 80

publicação voltada para o mercado profissional, a *Rae light*, que depois se transformou na atual *GV-executivo*. Foi também responsável pela publicação de algumas das primeiras pesquisas empresariais no País e pela publicação dos primeiros casos de empresas nacionais, além dos primeiros manuais de administração genuinamente brasileiros. Mais recentemente, lançou a primeira revista nacional dedicada exclusivamente aos casos de ensino em administração, a *GVcasos*.

INOVAÇÕES EDUCACIONAIS. Os métodos nacionais de ensino universitário evoluíram sensivelmente após o aparecimento da EAESP. Quando o método tradicional de ensino era a preleção, com o professor discursando do seu púlpito e o aluno, calado, tentando tomar notas, a EAESP passou a encorajar os alunos a serem mais participativos em sala de aula. O objetivo era fazer do estudante um elemento ativo, criando um ambiente onde o professor ouve e, ocasionalmente, intervém e corrige.

Outros métodos, como trabalhos em grupos de alunos apresentados em sala de aula; apresentações de executivos e conferencistas convidados, com debates; e jogos de empresas, também foram adotados pioneiramente pela Escola. O método do caso é usado intensamente desde os primeiros cursos oferecidos pela EAESP, notadamente os cursos de educação continuada para executivos.

“O programa (da EAESP) deve incluir [...] a adoção de métodos objetivos de ensino com ênfase especial no método do caso e a implementação de um programa flexível de ensino por meio de um sistema de créditos”. (Convênio assinado entre a Capes e a FGV em 25 de outubro de 1953).

A PLURALIDADE DOS PROFESSORES, A CRIATIVIDADE DOS ALUNOS E A EXTREMA LIBERDADE INTELECTUAL SÃO OS RESPONSÁVEIS PELO PIONEIRISMO DA ESCOLA

MOTIVOS PARA INOVAR. Na origem da EAESP, estavam presentes muitos fatores favoráveis, tais como o desejo de desenvolver o País; a ânsia de imitar o modelo norte-americano; a compreensão das autoridades educacionais e das lideranças empresariais quanto à necessidade de formação de administradores profissionais; a disposição das autoridades norte-americanas de auxiliar países em desenvolvimento; e o firme compromisso dos professores da Michigan State University na estruturação da Escola.

Para explicar a floração contínua de dezenas de inovações durante dezenas de anos, deve-se recorrer não apenas ao contexto político, econômico, social e cultural, mas também à conjugação de alguns elementos, que até hoje estão presentes na Escola. São eles: a pluralidade do corpo docente, formado por centenas de professores com formações diversas e o interesse comum pela área de administração, promovendo a fertilização cruzada de ideias inovadoras; a criatividade do corpo discente e dos ex-alunos da Escola, muitos deles ligados às elites empresariais e profissionais do País; e, por fim, a atmosfera de extrema liberdade intelectual reinante na instituição, mesmo nos períodos mais difíceis, o que permitiu o desabrochar de propostas inovadoras. Algumas delas revolucionárias, mas que hoje continuam contribuindo com a qualidade do ensino e da pesquisa na área de administração no Brasil. ■