

# NOTAS E COMUNICAÇÕES

## O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NA EUROPA

*Cléber Aquino*

Prof. Assistente na área de Administração Geral do Depto. de Administração da FEA-USP e Consultor de Empresas.

### INTRODUÇÃO

No período de setembro a dezembro de 1981, participamos de um programa de estudos na Europa, onde visitamos várias escolas e instituições de ensino especializadas na formação de altos executivos. O programa foi patrocinado pelo governo da Bélgica e coordenado pelo "Fonds Bekaert" entidade vinculada ao grupo empresarial Bekaert daquele país. Trata-se de evento realizado anualmente para países da América Latina. Desta vez o grupo foi constituído de treze (13) docentes universitários do Brasil, Colômbia, Peru, Bolívia, Equador e Argentina. O grupo maior era da Colômbia e o menor do Brasil, com apenas um representante.

Como resultado da experiência, cada participante apresentou dois (2) projetos: Um individual e outro em grupo. Participamos do Grupo (Brasil, Colômbia, Bolívia, Peru), que formulou um projeto sobre os *Centros de Formação*, cujo escopo se voltou para uma análise das entidades visitadas. E indivi-

dualmente apresentamos um projeto denominado *O Executivo na Década de 80: Perfil e Formação*, tema que pretendemos abordar em um próximo trabalho a ser publicado nesta seção de NOTAS E COMUNICAÇÕES, com maiores detalhes.

### INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA

#### Idéia

Os administradores do programa anunciaram, que a idéia central do programa consistia em cooperar com os países da América Latina, através da transferência das experiências do ensino de Administração européia, além de plantar a semente de um processo de intercâmbio e cooperação entre os dois continentes. Efetivamente, estes objetivos foram alcançados, mormente o referente à transferência das experiências. Mas, algumas considerações adicionais precisam ser feitas.

Além dos objetivos explícitos, o progra-

ma atende a uma outra estratégia: o interesse do governo belga e do grupo Bekaert em cultivarem uma boa imagem na América Latina. O Grupo Bekaert tem interesses econômicos no continente e os participantes do programa, a possibilidade de funcionarem como fonte multiplicadora da imagem das duas entidades.

Os resultados da experiência foram excelentes. Houve possibilidade de se tomar conhecimento de um mundo novo, de novas experiências, estilos de vida e acima de tudo de se conhecer a estrutura e funcionamento de vários programas de formação de altos executivos. Os contatos com executivos europeus também foi outra fonte valiosa de aprendizagem, especialmente no momento atual em que a empresa européia está sendo muito questionada.

### **Seleção dos Participantes**

A seleção dos participantes ocorreu em função do projeto apresentado, da indicação da instituição, das experiências de docência, do conhecimento de uma língua estrangeira e de outros fatores considerados por ocasião da entrevista com o representante do “Fonds Bekaert”. Apesar destes critérios, o grupo selecionado era bastante heterogêneo, mormente quanto às experiências profissionais. A heterogeneidade prejudicou o andamento e os resultados do trabalho.

### **Programação**

A programação era constituída de visitas às instituições de ensino dedicadas à formação de altos executivos. O grupo teve a oportunidade de visitar uma média de doze (12) Escolas de Administração em mais de dez (10) países. A visita se constituiu de uma análise dos programas ministrados, técnicas de ensino, recursos utilizados, projetos de consultoria e de pesquisa, conhecimento da estrutura e funcionamento das Instituições, história dos centros, etc. Estas informações eram dadas através de palestras proferidas pelos diretores, professores e por meio de amplo material impresso fornecido aos visi-

tantes. De acordo com os interesses de cada um eram programadas reuniões individuais, onde determinados tópicos levantados nas palestras eram aprofundados. Semanalmente havia em Bruxelas, reuniões de avaliação e planejamento para o período seguinte.

A programação social corria pelo interesse e iniciativa de cada um. Aqui se pode verificar o nível de motivação dos participantes, pois muitos fizeram esforços consideráveis para aproveitar as horas disponíveis, conhecendo o maior número possível de cidades, ampliando o conhecimento da Europa, ao passo que outros se conformavam em ficar trancados no quarto do hotel ou dentro de restaurantes.

Um dado foi observado nessas visitas. A formalidade das mesmas. O horário era cumprido fielmente, as exposições se concentravam no essencial e os expositores sempre procuravam colocar suas escolas “como as melhores”.

### **Projetos Apresentados**

A coordenação do programa exigia a apresentação de dois (2) projetos. Um em grupo e outro individual. Tivemos então a oportunidade de apresentar em grupo um projeto sobre *A Estrutura e o Funcionamento dos Centros de Formação de Executivos* e um individual sobre *O Perfil do Executivo na Década de 80: Perfil e Formação*. O trabalho em grupo contou com a participação de docentes de outros países e seu objetivo foi fazer uma apreciação sobre os centros de formação em relação aos seus objetivos, estratégias e procedimentos de ensino. O trabalho individual, uma tentativa de desenhar o perfil do executivo para este restante de século, tendo em vista os novos desafios da empresa num mundo em profundas transformações.

### **Outras Informações**

Cada participante recebeu do governo da Bélgica uma bolsa de FB16.600, equivalente a um pouco mais de trezentos (300) dólares mensais, para efeito de pagamento de hospedagem e gastos com alimentação. Esta quan-

tia não foi reajustada no decorrer da programação, apesar da elevação dos índices de inflação na Europa. Portanto, havia necessidade de se levar uma vida rigidamente programada. A bolsa concedida é planejada para um tipo de vida que o latino não está habituado, ou seja, moderação nas refeições, hotel de simples categoria, mínimo de atividades turísticas, nada de compra no comércio, enfim uma série de restrições.

A vida na Europa, especialmente para quem não a conhece, é até certo ponto chocante. No primeiro contato já se sente o impacto. A recepção, seja no aeroporto ou em qualquer outro local é formal, objetiva e fria, diferente do grau de amabilidade no Brasil e em outros países da América Latina. A vida nas cidades se caracteriza por um excesso de organização, de formalismo, também diferente da nossa cultura. Há respeito pelo próximo, especialmente em países como a Bélgica e Suíça. O horário é cumprido com rigor e o impacto cultural maior reside na falta de paternalismo. Observamos na Europa um estímulo para o indivíduo cuidar de sua vida, resolver os seus problemas e ser responsável pelos seus atos. Raramente uma pessoa facilita a vida do próximo. Neste aspecto a aprendizagem foi muito rica.

Ao final do programa, os projetos foram apresentados em uma reunião solene com a participação de representantes do governo, do Grupo Bekaert, de empresas e de várias outras personalidades convidadas.

## ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS CENTROS DE FORMAÇÃO

### Projeto do Grupo: Centros de Formação de Executivos

Participamos de um grupo responsável pela análise dos Centros de Formação, com a finalidade de apresentar uma apreciação crítica sobre as Instituições visitadas. Neste sentido visitamos as seguintes grandes organizações universitárias: Universidade Católica de Louvain (Bélgica), Paris Dauphine (França), Cesa (França), Imede (Suíça), London Business School (Inglaterra), Esade (Barcelo-

na), Insead (Fontaneblau, França), Cifag (Portugal). E com os dados coletados chegamos as seguintes conclusões:

### Ideologia dos Centros

A totalidade dos expositores procurava caracterizar o ensino de Administração, como algo neutro, técnico, apolítico, voltado unicamente para os objetivos da eficiência das organizações, como se a empresa estivesse dissociada de um processo histórico, político e social.

Analisando a fundo a estrutura e funcionamento das escolas visitadas, chegava-se à conclusão de que a caracterização de neutralidade não correspondia à realidade. O ensino de Administração na Europa, pelo contrário, está comprometido com a ideologia da empresa capitalista, apesar do avanço considerável do socialismo. As escolas estão voltadas somente para a formação de executivos imbuídos de valores para este tipo de empresa, com um mínimo de sensibilidade (ou talvez nenhuma) para os aspectos sociais, comunitários e de outros problemas externos a empresa, que atualmente caracterizam o velho continente.

As Escolas de Administração na Europa estão fazendo um esforço comparável a um barco, onde os remadores se esforçam bastante, apenas com uma diferença. O esforço das escolas não revela formalmente o objetivo que pretendem alcançar a não sabem com clareza quais as forças responsáveis pela sua atuação. Na verdade, o objetivo a alcançar é conduzir o barco (a escola) para atender às necessidades do capital internacional representado pelas grandes empresas. E as forças determinantes de sua atuação estão localizadas na estrutura de poder dominante dessas grandes empresas.

E quando se trata das *Escolas Internacionais*, como a London Business School, Imede, Insead, a postura ideológica se acentua, visto que são escolas totalmente dedicadas aos interesses das multinacionais. A pátria destas escolas são os grandes grupos econômicos e mais nada. O ensino de administração, portanto, é comprometido até a medula

com a estrutura econômica vigente e a neutralidade apregoada não corresponde à realidade dos fatos. Sente-se a existência de uma ideologia voltada para servir às multinacionais, onde inclusive os professores usufruem de polpudos rendimentos como consultores, docentes e até pesquisadores.

### Contexto Europeu do Ensino de Administração

A Europa é um continente em crise, especialmente uma crise de conflitos entre o conservadorismo e a inovação. O europeu da geração antiga não quer mudar um milímetro da época esplendorosa em que a Europa ditou as normas de cultura para o mundo. Por outro lado emerge uma contracultura de inovação, por parte das novas gerações.

Do ponto de vista político, o avanço do socialismo é um fato evidente. Já vitorioso na França e na Grécia, hoje caminha com sucesso em direção a Portugal, Espanha, Itália e até à velha Inglaterra. A vitória socialista traduz o grau de insatisfação do europeu com as suas instituições, com os políticos e administradores.

Apesar deste contexto de mudanças, de turbulência, de agitação, de choques, as escolas visitadas, com raras exceções, continuam seguindo um caminho à revelia deste processo. Permanecem ensinando Administração como se o mundo continuasse estável e equilibrado como na época de Fayol. Nota-se, na maioria delas, preocupações com o *entorno* das organizações, mas com certa timidez. Comete-se a mesma falha das escolas brasileiras: a predominância da teoria administrativa em detrimento ao debate sobre a realidade social emergente. Discute-se mais técnicas de vendas do que a crise da indústria automobilística.

E com esta postura, as escolas estão sendo questionadas por parte dos seus públicos. O empresário europeu tem sido arredo em relação a elas; os alunos têm exigido dos professores maiores definições e dentro do quadro docente e institucional tem havido sérias discussões. Acredita-se que a partir destes questionamentos, as escolas européias de ad-

ministração comecem a reformular suas posturas pedagógicas. Há uma luta interna e externa para libertar o ensino de administração da influência americana. A mesma influência, que ocorre no Brasil, por parte dos americanos, ocorre também na Europa.

### Estrutura das Escolas

Não encontramos novidades significativas quanto ao organograma básico. Eles permanecem assentados em cima das atividades de pesquisa, ensino e consultoria. A estrutura continua sendo departamental, apesar de haver um reconhecimento geral da necessidade de se evoluir para a estrutura matricial com os cursos ministrados dentro de uma abordagem interdisciplinar. Não se aceita mais o fato administrativo tratado de maneira estanque.

Mesmo considerando a estrutura organizacional tradicional, notou-se uma inovação em relação às escolas brasileiras. A alta direção das escolas cultiva um profícuo relacionamento com os públicos externos, tais como governo, empresas, entidades de classe, etc. O diretor exerce uma atividade externa considerável e há muita mentalidade de cooperação e intercâmbio. São escolas integradas com programas de cooperação com várias partes do mundo. A estratégia mercadológica deles é excelente, diferente do isolamento em que vivem as nossas instituições.

### Conteúdos (Programas) de Ensino

Talvez por causa da crise econômica, notamos os currículos europeus voltados para as funções tradicionais, tais como produção, finanças e marketing. Tem havido um prestígio para planejamento estratégico, pois a empresa européia está preocupada com o seu futuro e com as alterações do meio ambiente.

O estudo de Organização e Recursos Humanos (RH), estão englobados em um único bloco: "Man and Organization", que constitui um único departamento. Quanto a RH apenas uma escola dá certa ênfase: O Imede na Suíça. As demais estão na fase de simples-

mente considerar *importante* e nada mais.

Notamos que a maioria dos conteúdos estão sendo elaborados em função do passado, com um mínimo de absorção em relação à temática atual como a crise econômica, desemprego, novo comportamento do consumidor, etc. Isto traduz a força da tradição européia e do conservadorismo da organização universitária. Apenas uma Escola (Insead, França) está revelando o interesse em seus programas as inovações e tendências do meio ambiente.

Lamentavelmente, os conteúdos de ensino estão sendo elaborados em função do passado. Continua-se na Europa a cometer os mesmos erros de outros países. Ao se elaborar um programa de ensino em lugar de se investigar a realidade vigente, as tendências futuras, repete-se as *disciplinas* passadas com pouca contribuição para a eficácia de aprendizagem.

#### Recursos de Ensino

O professor europeu não têm hábito de trabalhar com recursos audio-visuais. Nas aulas assistidas, o recurso mais utilizado era o retroprojeter e transparências. O resto são aulas preletivas e muita discussão em pequenos grupos. O estudo de casos continua prevalecendo, apesar de uma certa dose de insatisfação com ele. A estrutura das salas de aula alterou-se um pouco com relação às estruturas tradicionais. Os alunos são colocados em mesas circulares, permitindo uma maior troca de experiências, informações, conhecimentos e debates. Usa-se muito o estudo em grupo. O tema é apresentado na sala de aula e depois a classe sai para debater em grupos menores em salas individuais.

Os professores europeus são de competência reconhecida. Todos são titulados, com formação acadêmica nas melhores universidades. Todos têm uma produção considerável de livros, artigos, teses, pesquisas e relatórios de consultorias. Quase todos têm uma rica experiência prática, seja como consultor, seja como executivo em várias partes do mundo. Desfrutam de muita liberdade, não sendo pressionados sobre coisas irrelevantes. Viajam bastante, têm liberdade para elaborar

seu material de aula, publicações e muito apoio logístico para as suas atividades, além da sólida situação financeira.

Com os alunos, os docentes cultivam um relacionamento próximo, especialmente com os de pós-graduação. Com os estudantes de doutorado, a convivência é no mesmo nível. Há muita preocupação por parte dos docentes em exemplificar suas aulas com casos práticos e experiências vividas.

#### Bibliografia

A produção do professor europeu é grande. Hoje no entanto questiona-se muito esta volúpia de produzir. Algumas escolas têm aliviado um pouco a pressão para produzir de qualquer maneira.

Apesar desta produção, no nosso período de permanência na Europa, não tomamos conhecimento de um livro original publicado no campo da Administração. Deparamo-nos com muitos livros, mas geralmente reproduzindo abordagens conhecidas, apenas com um novo tratamento, dentro de uma nova linguagem e roupagem.

Predominam na Europa os livros americanos. É comum o aluno, mesmo tendo o Francês ou o Alemão como língua mãe, ler fluentemente o inglês, idioma ainda preponderante nos textos de administração.

Quanto à metodologia de elaboração de livros, conversamos com alguns autores. A maioria utiliza os seguintes caminhos: apontamentos de aula, experiências de consultoria, conferências, resumos bibliográficos, etc. e depois reúne esse material no livro. Para a elaboração dos seus livros todas as facilidades lhes são dadas, tais como assistentes de pesquisa, conforto e funcionalidade das bibliotecas, tempo discricionário, estímulos, recursos.

Paralelo ao livro, eles usam os *Cadernos de Pesquisa*, textos elaborados sobre temas específicos, além de artigos de outros autores e muita leitura de jornais e revistas com a finalidade de estabelecer contato do aluno com a realidade.

### Projetos de Pesquisa

A pesquisa pura em Administração, na Europa, tem sido mínima. A maioria se volta para a pesquisa aplicada, reproduzindo o modelo ideológico e comercial das escolas de se voltarem para atender às multinacionais. Há muita pesquisa, mas para resolver problemas imediatos e não para o avanço da ciência administrativa. O docente tem liberdade de procurar seus projetos de pesquisa. A motivação básica das atividades de pesquisa é a mesma da consultoria: faturar.

Tendo em vista esta meta de rendimento, as atividades prioritárias nas Escolas de Administração européias são: consultorias, treinamento "in company", pesquisa e ensino. A consultoria é muito demandada, dada as possibilidades de ganho e de viagens para vários países.

### Perspectivas

A fase de questionamento, sob a qual se encontram as Escolas de Administração na Europa e o próprio ensino de "Management" nos leva a imaginar, pelas tendências analisadas, quais as perspectivas, que se abrem. Haverá uma tendência para uma maior integração das escolas e dos programas com o meio externo, particularmente com o mundo empresarial. Está perdendo sentido o ensino de administração trancado numa torre de marfim, distante da empresa e de seus problemas práticos. Percebemos na Europa o desejo de aproximação com a empresa, o empresário, os executivos e quase uma fixação do professor em enriquecer suas aulas com exemplos concretos extraídos de sua vivência como executivo ou consultor. Os alunos, inclusive, exigem este comportamento.

Outra tendência refere-se a conteúdos atualizados e se possível estimados. Currículos dinâmicos, flexíveis, abertos, sensíveis às mudanças ambientais e temporais. Não tem

mais sentido conteúdos reproduzindo *verdades* imutáveis ao longo do tempo, quando os meios de comunicação estão a todo instante mostrando outras realidades.

O treinamento "in company" está substituindo os programas enlatados abertos ao público, sob títulos pomposos, mas de pouca eficácia para os participantes. Ademais, o treinamento "in company" dá segurança ao empresário em ter seus problemas discutidos com ele, junto às suas dificuldades e obstáculos. Seria tipo seminários/consultorias, com o docente falando sobre problemas concretos, apresentando alternativas e não falando ao vento com palavras ocas, sem significado e resultados.

Observamos uma tendência dos docentes utilizarem a experiência japonesa como um modelo atual e bem sucedido. É comum a ida de professores para o Japão, de realização de programas de cooperação com o governo, empresas e Universidades japonesas apesar de pouco interesse do japonês em ir para a Europa.

O método do caso tem sido intensamente questionado apesar de notar-se um relacionamento sado-masoquista. De um lado agride-se o método, mas por outro continua-se na sua dependência há mais de vinte anos.

Observa-se hoje na Europa um desejo muito grande para o acultramento do ensino de Administração. Mesmo importando a tecnologia americana, como fazemos aqui no Brasil, o docente europeu tem revelado um interesse todo especial em inserir suas aulas na realidade e contexto europeus.

Finalmente, percebemos uma tendência de se substituir lentamente a avaliação dos docentes, trocando a ênfase da titulação pelo desempenho real. Em outras palavras: pouco interessa ao aluno, escola, empresa, empresário, sociedade, se o docente é PhD, pós-doutorado, Master, etc. se o desempenho dele é medíocre. Em algumas Escolas esta inversão de prioridades na avaliação já é um fato indiscutível.