

O QUE FAZEM AS MELHORES ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Marcelo Plens, Msc

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Doutorando em Eng. de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC. Professor e Coordenador dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração (habilitações em Adm. Geral, Marketing e Gestão de Sistemas de Informações) do Centro de Ensino Superior de Dracena. End.: Rod. Eng. Byron de Azevedo Nogueira Km 0 – fone: (18) 5822.1099 e 5821.1392 – www.cesd.br - e-mail: marceloplens@uol.com.br e/ou marceloplens@cesd.br – Dracena/SP CEP 17900-000

Prof. Idone Bringhenti, Dr.

Bacharel em Filosofia pela Universidade de São Paulo - USP/SP. Doutor em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo – USP/SP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. End.: Universidade Federal de Santa Catarina - Engenharia de Materiais – Laboratório de Engenharia de Materiais (LabMat) - Campus Universitário – Trindade, Florianópolis/SC CEP 88040-900 – idone@materiais.ufsc.br

RESUMO

Ao se comparar o modelo de ensino de administração brasileiro com as melhores escolas ao redor do mundo, percebe-se que existe um grande hiato entre elas. Muito tem sido questionado sobre quais seriam os principais diferenciais encontrados nestas escolas e, o que faz o mercado distinguir tanto um profissional titulado em uma instituição estrangeira. Este artigo busca identificar os principais diferenciais das três melhores escolas de administração em todo o mundo. O que elas fazem? Como fazem? Quais os seus atributos da qualidade? Tudo isso como forma de fornecer subsídios para os cursos brasileiros alcançarem níveis maiores de reconhecimento mundial.

PALAVRAS-CHAVES: educação, excelência, tecnologia, inovação, desempenho.

INTRODUÇÃO

Vive-se em um momento único na história das organizações, em que a integração entre os países, a interdependência sistêmica, a competição acirrada em quase todos os setores da economia e a velocidade impressionante das transformações, fazem com que as empresas sejam forçadas a adotarem modelos individualizados de gestão, sob pena de serem dizimadas rapidamente desse “novo ambiente”. As tecnologias competitivas atualizam-se a cada dia. A sobrevivência torna-se ainda mais árdua pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. A incerteza e os novos desafios, deixam o futuro das empresas altamente dependente das formas pelas quais operam e se transformam.

A introdução de novas ênfases força o remodelamento das rotinas e a resolução de problemas até então tidos como insolúveis. A extensão e a complexidade destas mudanças podem, aí sim, determinar alterações no processo produtivo e na elevação dos seus outputs, em termos de equipamentos, informações, tomada de decisões, métodos, materiais, produtos, serviços, níveis de satisfação dos clientes, ambiente de trabalho e, principalmente, na concepção, que as pessoas que integram a organização, têm da qualidade e da produtividade. Esse contexto também impera e reflete no segmento educacional. Principalmente nos cursos que envolvem a Gestão Empresarial (Administração, Economia, Ciências Contábeis, entre outros).

Diante dessa nova situação, a aprendizagem (tanto a individual como a organizacional), passa a exigir modalidades de ensino capazes de suprir os participantes por meio de conteúdos essencialmente práticos, que envolvam, simultaneamente, aspectos generalista e especialistas e, que contribuam, de modo efetivo, no seu êxito. Nos dias de hoje, praticidade e agilidade podem ser consideradas palavras de ordem no ensino da gestão, haja vista a grande procura

pelos cursos de M.B.A., tanto no Brasil como no exterior.

Programas de ensino que são planejados de forma a permitirem que os seus participantes tomem parte de forma ativa do processo de ensino e se utilizem, permanentemente, de tecnologias da informação, ganham, a cada dia, mais e mais espaço no mercado. Fica impossível não relacionar todo esse processo à capacidade das grandes escolas americanas e européias de conseguirem, através de um contínuo processo de inovação e adaptação, adequarem-se às novas ordens mundiais.

A utilização de professores diferenciados, a qualidade e quantidade das pesquisas, a disponibilidade de estruturas físicas diferenciadas, uso permanente de casos práticos, suporte de tecnologia de ponta e o alto nível de inserção do aluno no mercado de trabalho, são traços marcantes dessas instituições. Por outro lado, os cursos de Administração, no Brasil, que foram criados seguindo abertamente as raízes americanas e européias, podem se aproveitar esse laço histórico e implementar modelos de ensino tão competitivos quanto os das grandes escolas. Desta forma, é muito importante analisar os diferenciais competitivos das melhores escolas como forma de posicionamento competitivo.

AS MELHORES ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

Infelizmente, torna-se impossível quantificar e dimensionar o número de cursos de gestão (*Management*) espalhados pelo mundo, porém uma coisa é certa: esse número vem crescendo, com uma velocidade espantosa, a cada dia. Segundo Castro (1981), em 1952, nos Estados Unidos, já se formavam aproximadamente 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores em Administração por ano. Já Andrade (1997), salienta que, em 1993, graduaram-se aproximadamente 250.000 americanos, bacharéis em Administração. Uma coisa é única e certa: não basta apenas ter quantidade, mas também qualidade.

Hoje já existem mecanismos sérios e competentes que avaliam, sistematicamente, o desempenho dos diversos cursos espalhados pelos países, fornecendo *rankings*, atualizados, como forma de colaborar e informarem os envolvidos no processo do ensino. É óbvio que, quanto melhor for avaliada a escola, maiores serão as chances e possibilidades de o futuro profissional ser absorvido pelo mercado. Um curso conhecido como “*Top Ten*” pode ser o grande diferencial da carreira de um indivíduo, fazendo com que as portas do mercado de trabalho se abram em uma proporção incrível.

As empresas recrutam e selecionam os alunos oriundos das grandes escolas, aceitando pagar mais pelo diploma considerado de grife, pois estará comprando, também, a credibilidade do curso. Um outro ponto importante que (também) deve ser lembrado é que, com o “boom” econômico dos EUA, dos países em desenvolvimento e com a explosão de empresas de e-business, as organizações passaram a se direcionar também para os cursos considerados de segundo escalão. Agora, é só esperar pelo final deste ciclo de crescimento para avaliar se essa é uma tendência duradoura ou não.

Existem, atualmente, diversos órgãos avaliando, ano após ano, o desempenho dos cursos, dentre eles, destacando-se as revistas Business Week e a U.S. News, o jornal Financial Times, as publicações Insider's Guide e M.B.A. Advantage. Esses periódicos têm métodos específicos de avaliação que, assim como todo processo de verificação, são passíveis de críticas, fornecendo, periodicamente, os resultados alcançados. Talvez, um dos mais

importantes e respeitados órgãos de avaliação é o jornal Financial Times.

Seu método de avaliação tem um grande diferencial: ele extrapola o mercado americano, abrangendo outras escolas de excelência mundial. O mecanismo é realizado por intermédio de dois questionários: um para a escola e outro para os alunos que se formaram três anos antes da realização da pesquisa. A performance é determinada por três aspectos: valor e qualidade do curso; diversidade entre os alunos e professores; quantidade e qualidade da pesquisa que realiza. O primeiro aspecto reflete na média dos salários que os alunos, formados há três anos, recebem, atualmente, em comparação com o que ganhavam antes (logo após o término do curso). Fundamenta-se no crescimento da carreira dos executivos após o curso (nível de responsabilidade e o tamanho da empresa em que trabalha). O segundo, baseia-se na palavra de ordem dos dias atuais: globalização, diversidade, onde a escola é avaliada pela quantidade de exposição internacional (por escola entenda-se professores e alunos). É verificado, também, se o aluno está ou esteve empregado fora do seu país de origem. Já o terceiro e último aspecto verifica a quantidade de pesquisa realizada pela escola, refletindo nos artigos publicados pelos professores durante os três últimos anos.

De acordo com a sua última avaliação, o ranking das melhores escolas está disposto da seguinte forma: **1º Wharton School of Business (Wharton); 2º Harvard Business School (Harvard); 3º Stanford Graduate School of Business (Stanford); 4º Chicago Graduate School of Management (Chicago); 5º Columbia Graduate School of Business (Columbia); 6º Sloan School of Management (M.I.T.); 7º European Institute of Business Administration (INSEAD); 8º London Business School (London); 9º Kellogg Graduate School of Management (Kellogg); 10º Leonard Stern School of Management (Stern).**

Este estudo estará centrado no ranking proposto pelo jornal Financial Times. Serão analisadas apenas as três primeiras escolas da lista apresentada pelo jornal: **Wharton, Harvard e Stanford.**

WHARTON SCHOOL BUSINESS (UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA)

O primeiro programa acadêmico de gestão empresarial foi criado em 1881 por Joseph Wharton com a premissa de que, no futuro, os negócios iriam necessitar de conhecimentos expansivos e rigorosos. Este conceito alterou o modelo da liderança corporativa durante o século XX. Hoje, a escola mantém a sua tradição na inovação contínua, impactando a forma pela qual os executivos lideram as suas organizações ao redor do mundo.

O curso de gestão da Wharton é, além de considerado como o número um do mundo, frequentemente citado como o mais efetivo dos cursos preparatórios de executivos que atuam em cenários globais. **A proposta da escola é: ampliar as fronteiras e impulsionar o pensamento para além dos limites do conhecimento.** Em 2001, a instituição contava com dezenove centros de pesquisa e mantinha, aproximadamente, duzentos e cinquenta associações e parcerias com outras faculdades.

Os professores de Wharton são diferenciados, conceitual e tecnologicamente, no ambiente de negócios, atuando nos diversos campos do conhecimento e trabalhando como líderes em empresas em todo o mundo. Os docentes, sistematicamente, trazem para as salas de aulas suas idéias e concepções, conseguindo dar uma nova dinâmica às aulas e inovando as metodologias didáticas. Embora, reconhecidamente sendo a melhor escola em Finanças, a

Wharton School Business tem centrado as suas ações na formação de líderes.

Em todos os seus programas a escola fomenta a integração internacional, contribuindo, enormemente, para o enriquecimento dos participantes. A troca de experiências e de conhecimentos entre os participantes (de mesmo nível gerencial, porém com culturas distintas) reforça a aprendizagem e a visão global da realidade. A diversidade cultural é um dos grandes diferenciais da escola.

O método de ensino mais utilizado em Wharton combina teoria e prática. O tempo dedicado a cada uma delas varia conforme o curso e o participante sendo que, normalmente, a estratégia mais utilizada é a de aulas entre noventa e cento e oitenta minutos, preenchida por casos práticos. Em diversas disciplinas os professores desenvolvem as aulas em laboratórios de informática (simulações e jogos), com as classes sendo divididas em nove ou dez grupos (com cinco a seis pessoas) que competem entre si, administrando uma empresa.

O sistema de laboratórios também representa um enorme diferencial nas suas metodologias de ensino. As turmas são divididas em alta, média e baixa gerência em que são discutidos os problemas das empresas, em todos os seus níveis. Como condição básica, tem-se que, os cargos fictícios não podem, de forma alguma, serem os mesmos da vida real, fazendo gerar o intercâmbio comentado anteriormente. A intensidade da capacitação que se oferece em Wharton, determina um ritmo de estudo equivalente. Um outro ponto importante é que os alunos se sentem responsáveis pelo destino da escola e têm poder de influenciar nas decisões. Todos os 192 professores são avaliados, sistematicamente, em sala de aula por meio de comissões de alunos.

O seu currículo, especialmente desenhado para a implementação de mudanças em mercados globais, vem formando profissionais que saberão conduzir as suas corporações no decorrer do tempo. Os programas fornecem uma grande variedade de combinações e são conduzidos através de três fases: Pré-requisitos (*Pre-terms*), Cursos Centrais (*Core Curses*) e Áreas de Concentração (*Areas of Major Concetration*). Com dezessete cursos, mais de vinte e cinco áreas de concentração e acima de duzentas disciplinas optativas (*electives*), o programa da Wharton está concebido para uma grande variedade de profissionais e áreas de interesse de conhecimento.

As aulas normalmente são desenvolvidas a partir de uma leitura prévia do aluno sobre o tema, discussão em grupo e estabelecimento de conclusões globais. Wharton oferece ainda algumas atividades que incrementarão a aprendizagem, denominadas “Aprendendo em Equipes” (*Learning Teams*), onde os alunos desenvolverão habilidades e conhecimentos para trabalhar em grupo, através da realização de diversas pesquisas de campo em que eles atuam como consultores em projetos de empresas, acabando por desenvolver outras habilidades, experiências, além de colaborar com o desenvolvimento dos projetos.

Uma outra técnica bastante utilizada para desenvolver habilidades de trabalho em equipe é o Auto Sushi, onde formam-se grupos de seis participantes, cada um com um tipo de formação e cultura, que assumem uma posição dentro de uma empresa fictícia, com o intuito de trocar experiências e conhecimentos durante a resolução de problemas específicos.

Para as suas áreas de concentração, Wharton, atualmente, oferece aos seus alunos as seguintes possibilidades de direcionamento: Finanças (considerada a melhor do mundo), Liderança, Marketing e Administração Geral (*Management*). As áreas de concentração surgem na

medida em que o aluno faz as opções e cumpra os créditos propostos pelas disciplinas básicas e complementares. Os estudantes têm condições de construir a sua própria estrutura, para cada área de concentração, combinando as diversas disciplinas oferecidas pelos departamentos.

Wharton tem se destacado das demais escolas por incentivar, de uma forma intensa, a atividade de pesquisa e o trabalho em equipe dos seus alunos, fomentando a integração internacional em todos os seus programas, o que contribui para o enriquecimento profissional dos participantes. O intercâmbio de conhecimentos e a experiência de trabalho com pessoas do mesmo nível gerencial, mas de culturas de diferentes, reforça a aprendizagem, com uma visão muito mais ampla da realidade.

HARVARD BUSINESS SCHOOL (HARVARD UNIVERSITY)

A Harvard Business School (HBS) é considerada a mais tradicional das escolas de Administração. Fundada pela Harvard University, em 1908, conta, hoje, com uma ampla experiência em educação executiva, oferecendo, atualmente, cerca de 40 programas específicos de formação em nível de pós-graduação, mestrado e doutorado, além de abranger, também, os programas de educação continuada de executivos e a Harvard Business School Publishing (editora da Harvard Business Review). Sua missão é gerar e difundir conhecimentos que aperfeiçoem as práticas de administração e influenciem significativamente, na forma como os administradores compreendem e resolvem problemas, definem orientações estratégicas e se movem no complexo ambiente de negócios.

De acordo com vários especialistas, os grandes diferenciais de Harvard são: **o alto nível acadêmico dos seus professores, o grande número de programas de estudo, a possibilidade de intercâmbio com estudantes de diversas partes do mundo e, também, a marca “Harvard”**. Seu corpo docente conta com os mais renomados nomes da gestão empresarial, dentre eles Michael Porter, Robert Kaplan, William Ury, John Kotter, Ben Shapiro, entre outros, que dedicam o seu tempo entre consultorias nas maiores corporações globais (portanto, não estão longe do mundo real), exercício da docência e em atividades de pesquisa e desenvolvimento do ensino da administração.

Atualmente, a Faculdade de Administração conta com as seguintes unidades e habilitações: Contabilidade e Controladoria, Negociação, Governo e Economia Internacional, Empreendedorismo e Gestão de Serviços, Finanças, Administração Geral, Marketing, Negociação, Organização e Mercados, Comportamento Organizacional, Estratégia e Tecnologia e Gestão de Operações. Os cursos oferecidos têm atendido tanto à demanda por programas abertos quanto por programas personalizados.

Apesar de se tratar de uma organização tradicional, Harvard vem conseguindo manter um perfil de vanguarda no ensino, servindo de base para diversas instituições. Para a escola, o sucesso nos negócios origina-se de três pontos: da experiência e do conhecimento, da habilidade de análise e reflexão e da observação e interação. O seu modelo de ensino está fortemente baseado nestes princípios. O processo é indutivo e fundamentado em bases de fatos e teorias – um processo de ensino individual não apenas baseado no “como administrar”, mas também em como dar continuidade ao processo de crescimento durante o ciclo de vida das organizações. É um processo que fornece poder e informações aos estudantes para construir o seu futuro.

Um dos fatores de sucesso da escola, que prevalece desde 1912, é a utilização de estudos de caso (descrições de empresas reais) que incluem problemas complexos e cuja resolução

depende de diversos fatores inter-relacionados. Os alunos analisam a situação, sugerem soluções e tomam medidas para aumentar o desempenho, sem saber, de antemão, que iniciativas foram bem-sucedidas na “empresa-case”. Apesar de várias escolas utilizarem-se do modelo, os alunos de Harvard têm um grande diferencial sobre elas: podem interagir com os professores que, realmente, pesquisaram as empresas em questão.

Mesmo com estudos de caso constituindo o método básico, os professores recorrem a uma grande variedade de técnicas para tornar as aulas dinâmicas, como por exemplo, o uso de computadores, vídeos, materiais interativos e exercícios em grupo. O aprendizado experimental e participativo é desenvolvido através de uma alta carga de atividades, fornecendo aos alunos, uma grande experiência, transformando-os em líderes empresariais.

Os primeiros casos apresentados nos cursos de Harvard confrontam-se com os desafios que as principais companhias da atualidade vêm enfrentando em meio ao constante processo de mudança; eles forçam os alunos a tomarem decisões a cada momento. Cerca de 80% dos exemplos desenvolvidos em todo o mundo são criados em Harvard, o que significa que os alunos da escola têm grandes chances de estar sendo ensinados pelos seus criadores. Atualmente, são montados cerca de 700 casos por ano, onde são expostos os assuntos mais constrangedores e as principais tendências no mundo dos negócios. Só em 2000, foram escritos mais de 70 casos de empresas de internet, com o intuito de capacitarem os estudantes na Nova Economia (Economia Digital).

Através dos estudos de caso os alunos são expostos a situações relevantes da vida real, sendo envolvidos intelectual e emocionalmente e com grande interatividade. Esses cenários encorajam todos a emitirem as suas opiniões, perspectivas e, principalmente, os faz aprender uns com os outros. Ao serem expostos aos problemas, os alunos se colocam diante de uma série de fatos e situações que forçam o processo decisório, por conta das circunstâncias ambientais. Os participantes, em um primeiro momento, identificam os problemas e as suas facetas; em seguida, analisam a suas causas e, em um momento seguinte, consideram alternativas ou ações específicas para solucionarem as questões. A experiência profissional é obtida através da reflexão das situações oferecidas em cada disciplina e também através de pequenos trabalhos em grupo, realizados no início das aulas como forma de “aquecimento” para o desenvolvimento do conteúdo programado. Durante as aulas, os participantes discutem sobre as ferramentas utilizadas e as alternativas propostas e, finalmente, sugerem os cursos das ações para que as empresas estudadas atinjam os seus objetivos.

O ensino através de casos faz com que, em média, os alunos debatam cerca 85% do tempo de cada aula e o professor atue como mediador e coordenador do processo, realizando, em algumas vezes, observações e comentários. O papel do professor é, essencialmente, de facilitador. Estas aulas permitem uma ampla e rica interação, além do desenvolvimento de uma visão global e sistêmica, já que os alunos apresentam perfis, origens, ramos de atuações, funções e experiências distintas.

Em muitos casos os alunos são surpreendidos com uma variedade enorme de pontos de vista que emergem das discussões em sala de aula e estes, ao ouvirem atenciosamente os argumentos, análises e propostas dos colegas ,acabam aprendendo uns com os outros. A participação é tão importante que cerca de 50% da sua avaliação está baseada na qualidade da sua participação durante as aulas. Esta é uma outra marca da escola.

O currículo de Harvard está fortemente embasado em disciplinas inovadoras e de conteúdo de

vanguarda, que buscam simultaneamente conciliar a difusão de tecnologias de gestão com o reforço de habilidades e competências. O curso está dividido em três grandes fases: 1^o.) Preparação (*Preparation*) – tem como objetivo colocar o discente em condições de maximizar o potencial do curso. A escola preocupa-se em homogeneizar e preparar o aluno para cursar as disciplinas ofertadas nas formações básica e complementar; 2^o.) Currículo Obrigatório (*The Required Curriculum*) – desenvolvido durante o primeiro ano do curso. Tem como objetivo fornecer uma formação básica e generalista em Administração; 3^o.) Currículo Optativo (*Elective Curriculum*) – é desenvolvido no segundo ano do curso, onde os alunos optam pela habilitação ou formação de sua preferência. São oferecidas disciplinas optativas, nas mais variadas áreas do conhecimento.

A proposta de Harvard é prover os acadêmicos de ferramentas, conhecimentos e tecnologias para serem bem-sucedidos profissionalmente, independentemente da sua área de atuação.

STANFORD BUSINESS SCHOOL (STANFORD UNIVERSITY)

Em todo os Estados Unidos não existe uma escola de negócios que tenha se conectado tanto ao desenvolvimento tecnológico como Stanford. Um dos que mais contribuíram com esse progresso foi a sua localização privilegiada no coração do Vale do Silício, região que apresenta índices espetaculares de crescimento tecnológico e empresarial. A escola é uma das líderes mundiais em educação em Administração e no desenvolvimento de idéias que transformam o entendimento do mundo complexo dos negócios.

Sua fundação aconteceu em 1925, por Herbert Hoover (graduado em Stanford e trigésimo-primeiro presidente americano), sendo a primeira escola de negócios a oeste do Rio Mississippi. **A missão de Stanford é ser a melhor escola de administração, provocando impacto nas teorias, pensamentos e performances gerenciais. Seus valores são: criatividade ao assumir riscos e inovações, promoção desenvolvimento pessoal e profissional, integridade e compromisso ético, diversidade cultural intensa e a prestação de serviços públicos e comunitários.**

O primeiro ano do curso consiste, quase que exclusivamente, do estudo das disciplinas centrais obrigatórias (*Required Core Course*) e o segundo nas disciplinas opcionais (*Academic Eletive*), que darão direcionamento às áreas de interesse dos alunos. A escola opera sob o sistema quadrimestral. Talvez, um dos aspectos mais interessantes do curso é a sua duração e a dedicação do aluno para desenvolvê-lo. Após despender tempo, energia e uma quantia considerável de dinheiro, ele poderá levar consigo conhecimentos e habilidades que o auxiliará a ser bem-sucedido na sua vida profissional e no ambiente dos negócios globais.

O curso é desenhado para fornecer bases de conhecimentos aos participantes que serão valiosos para o mercado de trabalho. A idéia fundamental não é formar um administrador, mas sim, um profissional em contínuo processo de aprendizagem em negócios, além de líder nas corporações. O currículo da escola é parte de um contínuo processo de transformação.

Turmas globais, dinamismo, visão do futuro e inovação constante, fazem parte da sua estrutura, além das melhorias implementadas pelas novas idéias dos seus colaboradores. Stanford pretende munir os seus alunos de ferramentas tecnologicamente capazes para se tornarem efetivos gestores, agregando a eles uma sólida bagagem de conhecimentos que os adaptará às novas concepções que encontrarão no decorrer do curso e de sua carreira.

Por estar localizada no Vale do Silício, Stanford oferece, ainda, uma grande diversidade de cursos que englobam tanto a gestão empresarial tradicional quanto às práticas de empresas de alta tecnologia (característica principal da região). Aliás, essa mesma tecnologia é comumente utilizada como ferramenta empresarial estratégica nas disciplinas cursadas.

Stanford tem sido considerada como um celeiro de mão-de-obra qualificada para a Internet. Através da feira High-Tech Career, organizada pela escola, um grande número de empresas são atraídas e acabam relacionando-se com os alunos. A cada ano, dezenas de casos são formulados para ilustrar a problemática das organizações e fornecer aos alunos experiências práticas que influenciam no raciocínio e entendimento das diversas áreas funcionais das empresas. Em algumas vezes, os executivos que fazem parte dessas organizações estudadas acabam dando a sua contribuição aos alunos por meio de pequenas palestras e conferências proferidas durante as aulas.

A formação de empreendedores também está presente em Stanford. Os cursos são planejados para preparar o aluno para ser um executivo de nível sênior nas organizações mundiais. A escola acredita que, provendo o participante de conhecimentos e habilidades gerenciais específicas e tecnologicamente superiores, ele estará capacitado para a evoluir e transformar-se no decorrer do tempo.

Ao ingressar no curso, durante o primeiro ano, os alunos participam de um Programa Acadêmico Preparatório e de Orientação (*Orientation & Pre Term Program*) que é formatado essencialmente para assegurar que todos os alunos tenham a mesma estrutura de conhecimentos; eles poderão encontrar alguns conceitos complementares e outros essencialmente novos, indispensáveis para as disciplinas obrigatórias e eletivas. Ao passarem por essa etapa, os acadêmicos iniciam os cursos centrais obrigatórios (*Required Core Course*).

Já no segundo ano, os alunos devem optar pelas disciplinas a serem cursadas, denominado Programa Eletivo (*Academic Elective Program*), por meio do qual o curso passa a oferecer uma grande flexibilidade para os alunos explorarem as várias áreas do conhecimento. São oferecidos em Stanford mais de cem disciplinas diferentes, além da possibilidade de cursá-las em outros departamentos da escola, de acordo com o seu interesse. Durante esse período, as disciplinas optativas revisam e refletem as mudanças no cenário empresarial e as inserem nas pesquisas acadêmicas.

Na verdade, Stanford acabou mergulhando fundo no “boom” da internet, passando a utilizar a informática e outras tecnologias pedagógicas na preparação dos seus alunos. O Vale do Silício abre as suas portas para os egressos o que atrai um quantidade cada vez maior de alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o atual cenário educacional brasileiro vem passando por profundas e sistêmicas transformações que acabam atingindo e influenciando o posicionamento estratégico das escolas, tomar como base, para possíveis ações de benchmarking, o exemplo das melhores escolas de gestão, pode ser uma saída inteligente, rápida e mais efetiva.

Analisando-se, detalhadamente, o que elas fazem “de bom”, contata-se que, a definição de uma metodologia de ensino baseado no pragmatismo e no pensamento intensivo, são constantes na prestação do serviço educacional. Cada uma das escolas procura diferenciar-se das demais enfocando aspectos únicos tais como a utilização de “cases empresariais”,

tecnologia e internet, pesquisas de campo, entre outros. Inovação é a palavra-chave para as três escolas.

É bastante nítido que cada uma delas trabalha de forma distinta das demais (foco): Harvard preocupa-se com a praticidade do ensino e a munição do aluno em vivências profissionais; Wharton enfoca a formação de líderes inovadores por meio de intensas pesquisas e da interação do trabalho em equipe; Stanford se sobrepõe às demais devido ao desenvolvimento de tecnologias de gestão (utilização da informática). Percebe-se, também, que existe uma preocupação em fazer com que o aluno busque o seu próprio caminho (através de currículos flexíveis e inovadores) e que o curso das diversas disciplinas (Harvard chega a oferecer diversas disciplinas opcionais todos os anos) enfatize o trabalho prático – o “como fazer”. O currículo definitivamente não poderia ser diferente, também é inovador e distinto. Sua principal particularidade é dispor de flexibilidade suficiente para encaminhar os alunos para as suas áreas de interesse e auxiliá-los no ingresso do mercado de trabalho. Com disciplinas únicas, inovadoras e diferenciadas, a estrutura visa capacitar de forma plena, adotando princípios individualizados para cada participante.

O corpo docente, em sua essência, é uma mescla de pesquisadores e “profissionais de mercado” (normalmente consultores empresariais), os quais procuram trazer para a academia a sua experiência em pesquisas e também a vivência e o aprendizado no mercado de trabalho. As suas conseqüências: em média, cada aluno recebe de três a cinco convites de trabalho ao término do curso, com salário anual médio em torno de US\$ 150 mil. A qualificação dos docentes é excepcionalmente boa.

Um outro diferencial é o sistêmico investimento em tecnologia educacional. O uso de computadores, softwares especificamente criados, internet e intranet e a conexão com os principais centros de pesquisa em todo mundo possibilita o crescimento exponencial de novas tecnologias de gestão. Com a explosão da Nova Economia e com o crescimento de organizações globalizadas, os melhores cursos esforçam-se para aproveitar ao máximo a diversidade cultural de seus alunos e trazer para as salas de aula a interação entre esses diversos padrões de comportamento, de crenças, de valores espirituais e materiais para criarem uma filosofia global nos participantes do processo educacional. Definitivamente, existe uma preocupação na formação de lideranças globais.

O trabalho em equipe também é fonte de preocupação. Desde o início dos cursos os alunos são forçados a desempenharem ativamente as suas habilidades e competências para o trabalho grupal. Interar-se culturalmente, gerenciar diversidades, comprometer-se com os resultados e assimilar novos pensamentos fazem parte do aprimoramento intelectual e profissional dos alunos. Definitivamente, o paradigma educacional tem sido transformado por essas escolas.

A criatividade, a curiosidade e a iniciativa estão presentes em alunos, professores e participantes do processo educacional, constituindo-se matérias-primas para a inovação. Visualiza-se, perfeitamente, uma grande preocupação em, não apenas ter novas idéias, mas sim transformá-las em algo prático e útil. Por outro lado, dedicação, exigência e rigor extremos são palavras de ordem dentro das suas culturas. Estudar no nessas instituições não é uma das tarefas mais fáceis; exige-se comprometimento, capacidade intelectual e, acima de tudo, não ter limites para a criatividade. Pesquisa-se vinte e quatro horas por dia, nos sete dias da semana.

Desta forma, as principais escolas encaminham-se, a cada dia, para diferenciarem-se ainda

mais dos cursos tradicionais, obtendo permanentemente mais e mais reconhecimento por parte do mercado. Definitivamente, elas estarão, ao que tudo indica, sempre à frente do restante do mercado.

É importante que as demais escolas e cursos de graduação aproveitem esse exemplo de competitividade e, consigam transformar as suas estruturas em face das novas exigências ambientais. Resta saber se a cultura brasileira conseguirá absorver essas transformações ou se será “engolida” pelas novas regras da competição mundial.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio B. de. **História e perspectivas dos cursos de administração do Brasil**. In: Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração, II. Vitória: CFA/CRA-ES, 1997.

CASTRO, M.. **O ensino da administração e os seus dilemas**: notas para debates. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.21, n. 3, jul/set., 1981.

CONHECIMENTO, UMA OBSESSÃO. HSM Management. São Paulo. v. 3, n. 18, p. 42-45, jan-fev. 2000.

FINANCIAL TIMES. **Interactive ranking table**. Disponível em <http://mba.ft.com/CareerAdvisor/MBARanking/ranking_body.jsp> Acesso em: 01 ago.2001.

FOCO EM TECNOLOGIA, PESQUISA E DESENVOLVIMENTO. HSM Mangement. São Paulo, v. 3, n. 17, p. 48-52, nov.-dez., 1999.

GOMES, Maria Tereza. **O guia dos mbas**: o roteiro completo dos melhores mbas: estados unidos, europa e brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Brochure**. Boston: Harvard Press, 2001.

_____. **Aspire, inspire**. Bostons: Harvard Press, 2001.

_____. **MBA program**: application class entering 2002. Boston: Harvard Press, 2001.

HARVARD UNIVERSITY. **Harvard business school**. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/>> Acesso em: 27 jul. 2001.

STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. **Stanford mba program**: innovation and leadership: gateway to the future. Stanford: Stanford Press, 2001.

_____. **Satnford mba application**. Stanford: Stanford Press, 2001.

STANFORD UNIVERSITY. **Stanford graduate school of business**. Disponível em: <<http://www.gbs.stanford.edu/>> Acesso em: 10 out. 2001.

TRADIÇÃO E VANGUARDA. HSM Management. São Paulo, v. 3, n. 15, p. 26-30, jul-ago 1999.

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. **Wharton school of business**. Disponível em: <<http://www.wharton.upenn.edu/>> Acesso em: 03 ago. 2001.

WHARTON SCHOOL OF THE UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. **Brochure**: executive education. Philadelphia: Wharton Press, 2002.