

A EXCELÊNCIA NOS CURSOS M.B.A.: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS COMPETÊNCIAS DAS ESCOLAS GLOBAIS, AVALIADAS COMO “TOP TEN”

MARCELO PLENS¹
IDONE BRINGHENTI²

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 dez melhores escolas de administração em todo o mundo, segundo o ranking de 2000/2001. 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-CHAVE: excelência, formação, educação executiva, m.b.a., desempenho

INTRODUÇÃO

Infelizmente torna-se impossível quantificar e dimensionar o número de MBA's espalhados pelo mundo. Algumas fontes indicam para uma relação próxima a dois mil, outras, apenas mil, porém é amplamente aceito que esse número vem crescendo a cada dia e em todo o mundo.

Todavia, atualmente, já existem mecanismos que avaliam e mensuram o desempenho dos diversos cursos espalhados pelos cinco continentes, fornecendo *rankings* atualizados, que auxiliam os profissionais durante o processo de escolha das alternativas possíveis de ingresso.

É óbvio que quanto melhor for classificada a escola, maiores serão as chances e as possibilidades do profissional ser absorvido rapidamente pelo mercado de trabalho. Um curso escolhido como “*top ten*”³ 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.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina – UEL. Especialista em Qualidade Total e Reengenharia pela Universidade do Norte do Paraná – UNOPAR. M.B.A. em Gestão Empresarial Moderna pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/RJ. M.B.A. em Administração pela Universidade São Francisco – USF. Mestre em Administração pela Universidade São Francisco – USF. Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Coordenador e professor dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração do Centro de Ensino Superior de Dracena – CESD.

² Bacharel em Filosofia pela Universidade de São Paulo - USP. Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Especialista em Metodologia de Pesquisa Científica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo – Politécnica/USP. Doutor em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo – Politécnica/USP. Pós-Doutor em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo – Politécnica/USP. Professor dos cursos de graduação em Engenharia de Materiais e dos cursos de mestrado e doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

³ O termo *top ten* é empregado para qualificar as escolas que ocupam os dez primeiros lugares ocupados no ranking, ou seja, as dez melhores.

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 também a se direcionarem 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.

Para Gomes (2000,p.39-40), em geral, as escolas mais bem colocadas nos rankings americanos são também as mais conhecidas no Brasil, sendo elas, descritas na **Tabela 1**:

Tabela 1 – Os cursos de MBA mais conhecidos no Brasil

POSICÃO	MBA	NOME GENÉRICO	LOCALIZAÇÃO
1	Harvard Business School	Harvard	Boston (EUA)
2	Wharton School of Business - University of Pennsylvania	Wharton	Philadelphia (EUA)
3	Stanford Graduate Business School - Stanford University	Stanford	Stanford (EUA)
4	Kellogg Graduate School of Management - Northwestern University	Kellogg	Evanston (EUA)
5	European Institute of Business Administration	INSEAD	Fontainebleau Cedx (França)
6	MIT Sloan School of Management - Massachussets Institute of Technology	MIT	Boston (EUA)
7	Chicago Gradute School of Business – Chicago University	Chicago	Chicago (EUA)
8	University of Michigan Business School – Michigan University	Michigan	Ann Arbor (EUA)
9	International Institute for Management Development	IMD	Lausanne (Suíça)
10	Columbia Graduate School of Business – Columbia University	Columbia	Nova York (EUA)

Fonte: GOMES, Maria Tereza. **O guia dos mbas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Atualmente, existem diversos órgão espalhados pelo mundo avaliando, ano após ano, o desempenho dos MBAs, dentre eles destacam-se: as Revista Business Week e a U.S. News, o Jornal Financial Times, as publicações Insider’s Guide e o MBA Advantage.

Cada um desses organismos tem um método específico de avaliação que, assim como cada processo de verificação, é passível de crítica, fornece periodicamente resultados de desempenho. Neste artigo, o foco do estudo estará centrado nos três primeiros, com ênfase específica no Jornal Financial Times.

O objetivo principal deste artigo é identificar e destacar os principais atributos da qualidade de cada um dos cursos e também as suas estruturas de funcionamento.

A METODOLOGIA UTILIZADA PELA REVISTA BUSINESS WEEK

Sua avaliação é realizada a cada biênio desde 1988, sendo considerada a pioneira na realização de avaliações em MBA’s. A sua metodologia é fundamentada nas pessoas diretamente envolvidas e interessadas na qualidade do ensino ofertado, ou seja, as empresas e o aluno.

O mecanismo é efetivado através do envio de questionários aos alunos e aos recrutadores das empresas (para os alunos a escolha é aleatória, enquanto que para as empresas, foram

consideradas aquelas que mais contrataram alunos oriundos de cursos de MBA's), que respondem considerando:

- Alunos – oportunidades oferecidas, professores do curso, infra-estrutura da escola, entre outros;
- Empresas – sucesso dos ex-alunos nas empresas, desempenho profissional, atendimento aos propósitos, entre outros.

A Business Week avalia o atendimento das necessidades do mercado por parte das escolas.

METODOLOGIA UTILIZADA PELA REVISTA U.S. NEWS

O processo de avaliação proposto é bastante diferente da Business Week, pois, ao contrário da primeira, o processo avaliação é alterado ano após ano, priorizando diferentes informações que refletem as alterações do mercado de trabalho.

Para ela, serão fundamentais três pontos:

- Reputação da escola (40% do total da pontuação);
- Êxito na recolocação dos alunos no mercado de trabalho (35% do total da pontuação);
- Qualidade dos alunos (25% do total da pontuação).

Para o item reputação a U.S. News convida diretores de escolas de negócios e recrutadores de MBA para atribuírem notas para cerca de 320 programas, escolhendo as 25 melhores. No quesito sucesso na recolocação do aluno, é medido o total de remuneração acrescido da quantidade de alunos empregados logo após a formatura e três meses depois. Já a qualidade é avaliada através dos pontos dos alunos nos exames GMAT e GPA⁴ e para a relação candidato x vaga (proporção de alunos aceitos pela escola).

A METODOLOGIA DO JORNAL FINANCIAL TIMES

A grande diferença na sua proposta de avaliação é que ela 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 item 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,

⁴ GMAT e GPA significam, respectivamente, Graduate Management Admissions Test e Grade Point Average.

refletindo nos artigos publicados pelos professores durante os três últimos anos.

Conforme comentário anterior, todos os três métodos são passíveis de críticas e melhorias, porém os resultados de todos os modelos estão muito próximos uns dos outros, acabando por apresentar uma base comum, conforme demonstrado nas **Tabelas 2, 3 e 4**:

Tabela 2 – Ranking dos melhores MBAs da Business Week em 2001

POSIÇÃO	MBA
1	Wharton School of Business
2	Kellogg Graduate School of Management
3	Harvard Business School
4	MIT Sloan School of Management
5	Fuqua School of Business
6	University of Michigan School of Business
7	Columbia Graduate School of Business
8	Johnson Graduate School of Business
9	Darden Graduate School of Management
10	Chicago Graduate School of Management

Fonte: Business Week – <http://www.businessweek.com> – em 23/07/2001

Tabela 3 – Ranking dos melhores MBAs da U. S. News em 2001

POSIÇÃO	MBA
1	Stanford Graduate School of Business
2	Harvard Business School of Business
3	Kellogg Graduate School of Management
4	Wharton School of Business
5	MIT Sloan School of Management
6	Columbia Graduate School of Business
7	Haas School of Business
8	Fuqua School of Business
9	Chicago Graduate School of Management
10	University of Michigan Business School

Fonte: U. S. News – <http://www.usnews.com> – em 23/07/2001

Tabela 4 – Ranking dos melhores MBA's da Financial Times em 2001

POSIÇÃO	MBA
1	Wharton School of Business (EUA)
2	Harvard Business School (EUA)
3	Stanford Graduate School of Business (EUA)
4	Chicago Graduate School of Management (EUA)
5	Columbia Graduate School of Business (EUA)
6	MIT Sloan School of Management (EUA)
7	European Institute of Business Administration (FRA)
8	London Business School (ING)
9	Kellogg Graduate School of Management (EUA)
10	Leonard N. Stern School of Business (EUA)

Fonte: Financial Times - <http://career.ft.com> – em 23/07/2001

Conforme comentário anterior, este estudo estará centrado no ranking proposto pelo jornal Financial Times em função da sua metodologia de avaliação compreender curso espalhados ao redor do mundo (avaliação globalizada), ao contrário das demais que consideram apenas os cursos norte-americanos.

AS ESCOLAS E CURSOS PESQUISADOS

Para se entender melhor a extensão e o significado dos resultados obtidos em um programa MBA, o melhor e mais eficaz caminho é começar compreendendo e conhecendo o que são e o que fazem as melhores escolas e cursos ao redor do mundo.

Nestas instituições, uma gama infinita de ações, processos, procedimentos, programas, entre outros, são empreendidos a cada dia e a cada momento, objetivando transformá-los em referências mundiais no desenvolvimento do ensino de negócios e na produção de profissionais excepcionalmente bem qualificados.

Percebe-se que, cada escola busca o seu próprio caminho, trilhando por metodologias e processos acadêmicos complexos e diferenciados, utilizando tecnologias de ensino consideradas de ponta e, contando com os mais renomados profissionais do mercado. Obtendo um só resultado: o reconhecimento das organizações globais.

De acordo com o Jornal Financial Times, as melhores escolas são: Harvard Business School, Wharton School of Business, Stanford Graduate School of Business, Chicago Graduate School of Management, Columbia Graduate School of Business, Sloan School of Management, European Institute of Business Administration, London Business School, Kellogg Graduate School of Management e Leonard N. Stern School of Business.

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.

O primeiro programa para administradores foi ministrado em 1943, tendo como objetivo capacitar as organizações para aumentarem a sua eficiência, durante a Segunda Guerra Mundial. Já em 1945, esse mesmo programa passou a contribuir com a inserção de

executivos em cargos mais altos das empresas.

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. Dentre os cursos abertos, existem duas categorias: os programas de administração geral, com duração entre dez e seis semanas e os programas especializados e dirigidos com duração entre dois dias e duas semanas. No primeiro módulo, estão os programas Administração Avançada, Administração Geral, Desenvolvimento Gerencial e Liderança Global. No segundo, destacam-se Estratégia de Negócios, Administração Financeira, Liderança, Organização Social, Gerenciamento de Tecnologia.

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-caso. 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 desenvolvido através de uma alta carga de atividades, fornece, 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. Durante a passagem pela, escola os alunos se deparam com cerca de 500 casos que os ajudam a desenvolver a sua capacidade de reconhecer aspectos únicos das diferentes situações, delimitando os problemas, propondo soluções e implementando planos de ação.

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 “*warm up*”⁵ 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. Ao final de cada aula, são desenvolvidas diversas idéias e uma variedade de caminhos e respostas que não são, normalmente, encontrados em livros técnicos.

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. Tem duração média entre quatro e oito semanas e é dividido em duas etapas: a preparação acadêmica (*Academic Preparation*) e a preparação conceitual (*Foundation*); 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. É desenvolvida em dois termos distintos (*Term I, II*). O primeiro, é essencialmente voltado para a Administração Geral e para as suas áreas funcionais (Marketing, Finanças, Recursos

⁵ O termo *warm up* origina-se do inglês e significa aquecimento, preparação.

Humanos, Produção) e o segundo, tem um enfoque na relação entre organização e meio ambiente; 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. Do mesmo modo que a formação básica, é realizada em dois termos (*Term III e IV*). O objetivo principal é capacitar, tecnologicamente, o aluno e complementar a sua formação básica.

É essencialmente flexível e adaptável à necessidades dos discentes.

Os alunos, ao ingressarem em Harvard, trazem consigo uma grande quantidade e diversidade de habilidades e competências, originadas das suas áreas de formação. Durante a fase de preparação acadêmica (*Academic Preparation*), a palavra de ordem da escola é maximizar os benefícios da diversidade dos participantes e deixa-los em condições para iniciar os programas (formar uma base homogênea). É essencial que os estudantes desenvolvam um vocabulário comum em relação às habilidades, terminologias e conceitos antes do início das aulas, como forma de aproveitar, de forma efetiva, os conteúdos ofertados. Os alunos são preparados para começar o curso sob a mesma plataforma, tornando-se essencial para o sucesso no curso.

Na segunda fase preparatória (conceitual), a escola trabalha nas habilidades a serem formadas e, também, na formação de conceitos básicos que guiarão o acadêmico durante o curso (tem a função de construir junto, com o aluno, uma plataforma de conhecimentos e habilidades que os auxiliarão a desenvolver e a acompanhar o currículo).

Não existe uma grade curricular formal nesta fase; os alunos são avaliados pelas suas habilidades de trabalhar em equipe, analisar problemas e de montar projetos. O seu currículo inclui: Habilidades Pessoais, Simulação Empresarial, Métodos Quantitativos, Criação do Capitalismo Contemporâneo, Liderança, Valores e Tomada de Decisões e Desenvolvimento de Carreiras.

Terminada a fase de preparação, todos os estudantes deverão cursar um mesmo programa (*Required Curriculum*) que objetiva construir, de forma genérica, o profissional em negócios. Ao participarem de um currículo único os alunos terão a oportunidade de alavancar uma estrutura sólida de conhecimentos sobre Administração Geral e também de habilidade e competências para utilizarem nas demais disciplinas. A Formação Básica é dividida em duas fase ou dois termos específicos: I e II (*Term I, II*). O Termo I busca a formação de conceitos generalistas de Administração e o seu desdobramento em áreas funcionais das empresas. São oferecidas as seguintes disciplinas: Finanças I, Controles e Relatórios Financeiros, Liderança e Comportamento Organizacional, Marketing, Tecnologia e Gestão de Operações. Já, o Termo II, desenvolve a relação entre a organização e o seu macro ambiente (variáveis econômicas, sociais, políticas, governamentais, entre outras). Pretende ampliar os conceitos desenvolvidos no primeiro termo, correlacionando-os com o meio que permeia as organizações (relacionamento empresa – ambiente) e com as implicações por ele causadas. As disciplinas desenvolvidas no termo são: Negócios Governamentais e Economia Internacional, Competição e Estratégia, Gestão do Empreendedorismo, Negociação, Finanças II.

No segundo ano, Harvard introduz o Currículo Optativo (*Elective Curriculum*), de formação complementar, onde os alunos podem optar pela área de seu interesse profissional. Assim como na formação básica, é desenvolvido em dois termos (*Term III e*

IV). Os estudantes aprimoram os conceitos obtidos no ano anterior e podem optar por uma gama inigualável de disciplinas optativas. Nesta fase, o programa permite aos alunos integrar as habilidades funcionais desenvolvidas na formação básica às disciplinas complementares. É importante lembrar que o modelo do curso permite a realização de diversas combinações e fornece a oportunidade de se matricular em outros programas.

A proposta de Harvard é prover os acadêmicos de ferramentas, conhecimentos e tecnologias para serem bem-sucedidos profissionalmente, independentemente da sua área de atuação. Os métodos de estudo de caso, as experiências vivenciadas em sala, a intensa interação entre professores e alunos, o desenvolvimento sistemático de pesquisas aliadas ao seu currículo inovador, criam um processo único e diferenciado de ensino, reconhecido mundialmente.

WHARTON SCHOOL OF 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 um dos melhores do mundo, freqüentemente 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, ser 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 Courses*) e Áreas de Concentração (*Areas of Major Concentration*). 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 nem 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 Sushi⁶, onde formam-se grupos de seis participantes, cada um com um tipo de formação e cultura diferenciada, 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. Entretanto, para que sejam aceitas, é importante que o acadêmico cumpra os créditos propostos pelos departamentos específicos.

A 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

⁶ O seu nome se origina da comida típica japonesa, Sushi, que combina uma série de ingredientes diferentes, proporcionado um toque refinado ao paladar.

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.

STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (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.

Atualmente, Stanford não oferece programas para alunos não graduados, cursos *on line* (via Internet) ou conteúdos do tipo “*part time*”, também conhecidos como cursos de verão. 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. É de grande orgulho para a instituição ocupar uma posição de elite no *ranking* das escolas de gestão e contar com excelentes alunos e professores.

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 Mississipi. 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. Durante o primeiro ano os alunos freqüentam entre quatro e seis disciplinas em cada quadrimestre, completando, ao final, entre catorze e dezesseis matérias.

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. O curso também busca o fornecimento de habilidades conceituais e contextuais necessárias para a identificação e posicionamento frente às alterações ambientais.

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.

Outras áreas também são desenvolvidas em Stanford, como por exemplo, a criação de planos de negócios para o empreendedorismo, a influência das inovações provocando mudanças organizacionais, a aplicação de conhecimentos no desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

Para Gomes (2000,p.184), 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. Estes casos compreendem as micro, pequenas, médias e grandes corporações. 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. O aluno receberá, durante o curso, conhecimentos em gestão empresarial (visão generalista), podendo optar pelo foco na sua área de interesse, incluindo, Contabilidade, Análise Econômica e Política, Finanças, Administração Geral, Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Econômicas, Comportamento Organizacional, Gerenciamento Estratégico, Operações, Informações e Tecnologia, Empreendedorismo, Gerenciamento Global e Administração Pública.

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*). Eles têm a duração de três quadrimestres e incluem as disciplinas Dados e Decisões, Contabilidade Financeira, Gerenciamento de Mercados, Gerenciamento Econômico, Modelagem e Análise de Dados, Comportamento Organizacional, Finanças, Gerenciamento na Era da Informação, Gestão Econômica, Gerenciamento de Marketing, Operações, Design Organizacional, Recursos Humanos, Gerenciamento Contábil, Gestão na Economia Global e Gerenciamento Estratégico.

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. Não é exigido que o participante se especialize em uma área específica, porém deverá ser hábil

para construir um programa que conduza o curso de acordo com as suas necessidades ou expectativas profissionais.

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.

CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (UNIVERSITY OF CHICAGO)

Pesquisar, gerar conhecimentos e manter-se em constante contato com a realidade do mercado. Este tem sido o fulcro da Universidade de Chicago. Uma afirmativa muito comum é que a escola faz, da interação com o ambiente, um verdadeiro culto.

Segundo William Rainer Harper, reitor da universidade em 1895, a característica mais notável na evolução do ensino universitário tem sido a adaptação de métodos e conteúdos aos problemas práticos da época.

Por mais de cem anos a Escola de Negócios da Universidade de Chicago tem redefinido os caminhos da administração e negócios. Desde as primeiras publicações acadêmicas à condução de diversos vencedores do Prêmio Nobel, a interatividade com as mudanças e a experiência no campo dos negócios, tem feito a escola se destacar dentre as dez maiores do mundo.

Fundada em 1892, a escola, inicialmente, estabeleceu-se como preparatória para negócios profissionais denominando-se Colégio de Comércio e Políticas (*College of Commerce and Politics*), mais tarde sendo redenominada para Faculdade de Negócios (*Graduate School of Business*). Em 1920, a escola implementa o seu primeiro programa de doutorado, no segmento de Administração e Negócios.

O primeiro curso gestão foi criado por Lionel Wallace, em 1942. A escola de Chicago orgulha-se de ser a pioneira no desenvolvimento de pesquisas empíricas e em testes mercadológicos realizados na década de sessenta. Nos anos setentas, foi inserido o primeiro laboratório de novos produtos, voltado para a criação de oportunidades para as empresas americanas. Em 1982, a Universidade de Chicago, por meio de George Stigler (membro da GSB) recebe o seu primeiro Prêmio Nobel, vindo a se repetir em 1990, 1993 e 1997, respectivamente, pelos pesquisadores Merton Miller, Robert Fogel e Myron Scholes.

A escola tornou-se a pioneira na oferta de cursos de comunicação, ética e qualidades comportamentais, hoje conhecido como LEAD (*Leadership Exploration and Development* – Liderança, Exploração e Desenvolvimento). Desde 1994, a escola conta com novos campi em Barcelona e Singapura.

A maior preocupação da instituição é fornecer disciplinas que aproximam os alunos, por

meio de ferramentas práticas, das exigências empresariais modernas, independentemente da área de interesse futuro dos acadêmicos. Em Chicago, o aluno adquire confiança necessária, comportamentos fundamentais e conhecimentos técnicos para obter sucesso no mercado de trabalho.

Dentre as principais vantagens de se estudar na faculdade têm-se:

- a qualidade inigualável, já que os alunos aprendem com principais pensadores e pesquisadores, os quais proporcionam as mudanças nas práticas empresariais criando e formulando o futuro das organizações. A escola é a que possui o maior número de ganhadores do Prêmio Nobel;
- o rigor intelectual, considerado tradição na escola, utilizado na busca de novos conhecimentos, nos testes de hipóteses, na formulação de teorias e, no exame de evidências;
- a flexibilidade curricular, proporcionando ao aluno a possibilidade de delinear a sua formação;
- a liderança, através do trabalho em equipe, da comunicação intensa e do desenvolvimento de habilidades pessoais que são consideradas, nos dias de hoje, vitais para o sucesso empresarial. No contato com alunos que já obtiveram sucesso nas organizações, os participantes poderão aproveitar experiências práticas e de sucesso;
- a integração acadêmica contínua por meio da participação em sala de aula. Os alunos não aprenderão apenas com os grandes professores, mas também com os colegas de classe que trazem para as classes experiências e perspectivas profissionais – em todos os programas participam alunos de outros países;
- os contatos inestimáveis ao longo da carreira, já que os alunos poderão encontrar graduados pela escola em diversos cargos de elite ao redor do mundo.

A Universidade de Chicago oferece programas para todos os tipos de alunos, contribuindo ativamente na alteração do modo de pensar dos altos executivos e na preparação de pesquisadores empresariais. Os alunos obtêm também novos aportes de conhecimentos para a tomada de decisões, aprendem sobre recentes inovações, faculdades de excelência, serviços estudantis e atividades acadêmicas. O currículo da escola preparará o aluno para ter êxito na sua carreira, face às constantes e sucessivas mudanças ambientais. Por meio da flexibilidade curricular, o acadêmico pode optar por um programa que mais se adapte às suas necessidades.

O programa, em regime de tempo integral, tem como objetivo principal preparar os profissionais para atuarem em qualquer negócio, independentemente das suas características e localização. As disciplinas baseiam-se nos princípios fundamentais da gestão, nas novas tendências e perspectivas, em análises rigorosas e no aprendizado sistêmico.

Chicago tem alguns aspectos incomuns; os cursos a serem oferecidos passam por uma comissão composta por vice-presidentes de algumas multinacionais que têm sede em Chicago. A escola promove pesquisas de satisfação com os seus alunos, avaliando o valor atribuído aos cursos, conteúdos e metodologias. Um outro ponto importante é que, a instituição não fornece consultoria; ela apenas ajuda as empresas a encontrarem os seus caminhos. Além do seu espírito criativo, a escola procura trabalhar com aspectos que fujam da imaginação dos participantes, provocando um grande impacto sobre as suas expectativas e os benefícios proporcionados.

A grade curricular é extremamente maleável, passível de personalização e de integração com a carreira individual do aluno. Com poucas exigências, o acadêmico se torna livre para seguir os seus interesses pessoais, de uma forma única, aprimorando as suas habilidades pessoais e integrando-as às necessidades organizacionais.

O foco do primeiro ano concentra-se no desenvolvimento de conhecimentos em negociação, desenvolvimento organizacional, integração profissional e liderança. Quando comparado com outros programas, Chicago tem uma pequena lista de disciplinas obrigatórias e uma longa de optativas, fazendo com que o aluno escolha uma área específica e tenha liberdade para formatá-la segundo as suas necessidades específicas.

É também aceito que o aluno curse disciplinas de outros departamentos da escola.

Durante o primeiro ano o aluno deverá cursar cinco grandes áreas (termos), divididas em três trimestres, denominadas: Liderança: Efetividade e Desenvolvimento, Base Central, Cursos de Extensão, Administração Geral e Disciplina Optativas. Cada uma dessas áreas apresenta disciplinas específicas e exige do aluno o cumprimento dos pré-requisitos específicos para cada uma delas. No segundo ano, o aluno concentrará os seus esforços em programas específicos de formação profissional nas seguintes áreas: Contabilidade, Administração, Comunicações, Empreendedorismo, Gestão Financeira, Macroeconomia e Negócios Internacionais, Ciência Administrativa, Administração e Comportamento Organizacional, Gestão de Marketing, Microeconomia e Recursos Humanos, Gestão da Produção, Estatística e Gerenciamento Estratégico.

Cada uma dessas áreas possui disciplinas específicas que contribuirão para a formação do profissional.

A escola tem trabalhado, continuamente, em torno da criação de conhecimentos e de pesquisas profundas. O rigor na análise do mundo dos negócios implica na realização permanente de desafios das crenças, instituições, procurando, sistematicamente, novas respostas e caminhos.

Em Chicago não há receitas, mas sim, um estilo de pensamento. Trata-se de mergulhar no problema, realizar uma análise efetiva, enfocá-lo em diferentes ópticas e reunir dados até se obter uma conclusão. Isso tem feito com que a escola busque alunos com perfis multidimensionais, dinâmicos, agressivos e comprometidos com o futuro.

COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (UNIVERSITY OF COLUMBIA)

Fundada em 1754, com o nome de Colégio Real, por determinação do rei inglês George II, a Universidade de Columbia é a mais antiga instituição de ensino superior de Nova York e a quinta em todo o território americano. Após a Revolução Americana, em 1784, ainda com o fervor e as aspirações de independência que tomavam conta do país, a escola recebeu o nome de Columbia. Somente em 1896 é que o título de universidade foi lhe outorgado, passando a ser chamada de Universidade de Columbia.

O curso de Administração é muito mais que um símbolo acadêmico americano; é um ponto de referência na formação de executivos, que combina conhecimentos e habilidades com

network para alavancar a carreira dos participantes. O currículo prepara os alunos para liderarem, empreenderem e gerenciarem negócios que criarão valor para os interessados no negócio (proprietários, acionistas, consumidores, parceiros, etc.) e para o mercado em que atua, constituindo, assim, uma ampla visão global sobre economia e organizações.

Encorajando o pensamento individual, a assimilação de conceitos e a absorção de conhecimentos e tecnologias, o programa provê os acadêmicos de ferramentas e informações que os habilitarão a construir, com êxito, as suas carreiras, de forma ética e responsável.

Columbia também apresenta um grande diferencial sobre as outras escolas: a sua localização no centro financeiro do mundo – Nova York. É nesta cidade que estão localizadas as maiores e melhores empresas o principal centro financeiro de toda Terra. É para lá que caminham os mais renomados executivos.

Ao ingressar no curso, os alunos são divididos em turmas de sessenta alunos que passarão, juntos, por todo o conteúdo do primeiro ano. O objetivo maior desse trabalho é fazer com que os profissionais troquem conhecimentos, culturas, experiências, informações, idéias, que contribuirão ativamente para a obtenção dos resultados esperados pela escola.

O exercício em equipe é um dos grandes diferenciais da universidade que busca, por meio do intercâmbio, a compreensão do aluno do mundo competitivo dos negócios, visualizando diversos caminhos possíveis para se chegar aos resultados esperados. Nestes grupos, não existem líderes ou chefes formais, nem qualquer tipo de hierarquia. Os alunos só têm que trabalhar intensamente juntos e dividir experiências.

Existem três pontos fundamentais que diferenciam a Universidade de Columbia das demais:

- A seleção permanente de grupos heterogêneos de alunos, das mais variadas origens e localidades;
- Combinação de conteúdos disciplinares modernos e flexíveis com professores diferenciados;
- Localização privilegiada, já que a cidade de Nova York é considerada a capital mundial dos negócios, onde as maiores empresas operam as suas atividades.

Esse fator é de grande importância, tendo em vista que, geralmente, os professores de Columbia trabalham na criação e constituição dessas organizações, abrindo as suas portas para pesquisa e oportunidades de emprego. Desta forma, a universidade possibilita aos seus alunos desenvolver, permanentemente, um grande intercâmbio com as maiores e melhores empresas de todo o mundo. Apesar de ser comprovadamente uma das melhores na área de Finanças, a Universidade de Columbia tem centrado os seus esforços na criação de uma imagem de foco internacional.

O currículo é dividido em dois anos, sendo o primeiro denominado Currículo Central (*Core Curriculum*) representando 50% das exigências, sendo ministrado dentro de um conteúdo único que consiste, essencialmente, no fornecimento de conhecimentos básicos e essenciais que todo gestor deve ter, sendo desenvolvido em uma linguagem comum, com muito enfoque nas experiências e conhecimentos individuais e no trabalho em equipe.

O programa de Columbia diferencia-se dos demais pó força de que, no primeiro ano o curso, é dividido em dois termos onde o aluno deverá cumprir nove disciplinas completas

(*nine full curses*), sendo duas delas de conteúdo opcional (*half-courses*) e um projeto integrador (*integrative project*). Todos esses conteúdos são compostos por várias disciplinas comuns a todos eles.

Já, no início, o aluno passa por um período de revisão de conceitos (*pre-term review*), especialmente desenhado para construir e formatar conhecimentos, habilidades, comportamentos e tecnologias nos participantes para que obtenham o máximo de aproveitamento nas disciplinas centrais e optativas do curso. No segundo ano os alunos podem escolher um currículo opcional (*elective curriculum*), composto por doze áreas com mais de duzentas disciplinas diferentes. As áreas de estudo fornecem aos alunos um gama de conhecimentos sofisticados com concentrações opcionais diferenciadas.

Atualmente, são oferecidas as seguintes áreas de estudo: Contabilidade; Empreendedorismo; Finanças e Economia; Negócios Internacionais; Administração Geral; Risco, Decisão e Operação; Mídia, Entretenimento e Comunicação; Marketing; Administração Pública; Administração Pública; Negócios Internacionais e Finanças.

O programa M.B.A. de Columbia, é especialmente desenhado para conciliar as exigências das empresas modernas interagindo com a ciência da administração com a atual aceleração econômica do século XXI. Desde 1968 mais de dois mil executivos e alunos já passaram pelo curso da Universidade de Columbia. De acordo com as suas opiniões, os principais benefícios oferecidos pela escola são:

- 1) A universidade é considerada uma escola de negócios diferenciada e uma das que mais contribuem, de forma diferenciada, com a formação da carreira do indivíduo;
- 2) O desenvolvimento de habilidades e conhecimentos gerenciais, além de novas técnicas aliadas à sua aplicação prática;
- 3) Os diferenciais em termos de currículos, projetos especiais, professores e parceiros;
- 4) O alto nível de trabalho em equipe, com interações com executivos de várias áreas;
- 5) O acesso a uma comunidade sofisticada de negócios com intensa relação internacional (alunos, professores, faculdades parceiras, etc.).

Para as empresas, são oferecidas as seguintes vantagens:

- 1) Educação superior com contribuições individuais, substanciais no desempenho das organizações;
- 2) Investimento, com retorno garantido e comprovado, através de profissionais com alto potencial;
- 3) Novas perspectivas e idéias, por meio da criação e do desenvolvimento de projetos e cursos direcionados às necessidades das organizações;
- 4) Introdução de idéias inovadoras nas rotinas operacionais, táticas e estratégicas.

A escola de negócios de Columbia pretende ser a líder mundial em educação executiva através da derivação de suas forças, reputação e experiências educacionais. Os professores da escola estão comprometidos com o processo de mudança e o aprimoramento contínuo, provocando inovações dentro e fora das salas de aulas, explorando a diversidade cultural e profissional dos alunos.

Os estudantes são expostos, permanentemente, a uma série de perspectivas, teorias, tecnologias e conteúdos aplicados, que os capacita para serem destacados no ambiente empresarial moderno.

SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT (MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY)

Um grande, e talvez o principal, exemplo de instituição diferenciada é o Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) que consegue ser, simultaneamente, um centro de excelência no ensino e um pólo de desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Localizado em Boston, nas proximidades de um outro grande centro de excelência, a Harvard University, o M.I.T. foi fundado em 1865 tendo um foco inicial o ensino de Engenharia, passando, a pedido dos seus professores e alunos, a oferecer em 1914 o seu primeiro curso de Administração, ainda dentro do Departamento de Engenharia e Administração. Essa união entre as duas ciências tem mantido os cursos muito próximos já que, até hoje, cerca de 50% dos alunos nos cursos de gestão são engenheiros e cientistas.

Alguns anos mais tarde, 1930, os cursos de Administração e Engenharia foram separados e, homenageando um dos seus maiores benfeitores Alfred Sloan Jr. (CEO de destaque da General Motors na década de 50), em 1964 a escola recebeu o nome de Sloan School of Management.

Um dos líderes em educação e tecnologia, o MIT vem, durante anos, preparando profissionais, excepcionalmente diferenciados, para gerenciarem de forma rápida e efetiva as principais transformações que impactam na forma de viver do homem moderno. O seu direcionamento consiste, essencialmente, em preparar profissionais que irão promover o grande diferencial no ambiente empresarial, alterando assim, as regras do jogo.

O M.I.T. caracteriza-se pelas grandes e audaciosas metas. Seus programas são altamente conceituados e se transformaram num dos símbolos de alterações das exigências do “novo mundo” e, da redescoberta de diferentes caminhos para o pensamento.

Dentre os seus principais valores, destacam-se:

- Busca por grandes e desafiadores objetivos;
- Trabalho árduo e incansável;
- Sonhar alto;
- Buscar sonhos impossíveis.

Constantemente, as filosofias e a cultura da escola estimulam o entendimento da complexidade que impera no meio ambiente e dão suporte para a criação de um novo futuro.

O processo de transformação dos alunos em Massachusetts é obtido através de múltiplos caminhos e formas, onde o alvo central são os valores básicos do ser humano e a suas necessidades (onde encontra-se o foco do seu marketing - as novas necessidades do ser humano).

Os alunos pesquisam conhecimentos não apenas para se tornarem profissionalmente efetivos, mas também para criarem novos produtos, processos e caminhos. A escola instiga os que estejam dispostos a mudarem, a transformarem as suas carreiras e a transformá-las em sucesso. O MIT pesquisa novas formas de se enxergar as coisas e empreendimentos que trarão conseqüências positivas para o mundo.

Além do conhecimento estrutural, o currículo do MIT é extraordinariamente variável e atrativo. Existe uma preocupação em não se ensinar um único caminho, mas sim de olhar

uma outra forma as perspectivas da realidade (“é enxergar a floresta e não apenas a árvore”). A utilização permanente de casos práticos também é uma constante nos seus cursos.

Dentre as diversas metodologias didático-pedagógicas utilizadas, destacam-se:

- Utilização de ferramentas práticas para a realização de análises e o mapeamento de novas tendências e modelos gerenciais;
- Elaboração de projetos com grupos colaborativos;
- Realização de diversas leituras e debates acadêmicos;
- Apoio de simulações em laboratórios (sendo uma prática constante);
- Intensa interação com empresas líderes de mercado para trocas de know-how e tecnologias.

Assim, como acontece a ênfase nos fatos concretos e nos casos práticos a escola busca:

- Criação de valores básicos e tecnológicos;
- Visualização permanente do futuro, das suas mudanças e conseqüências;
- Análise permanente do ambiente, sob os primas comportamentais e culturais.

O trabalho em grupo também é promovido de forma ampla. São criados os famosos Projetos de Equipes (*Project Teams*) nos quais os alunos trocam experiências, compartilham de suas diferentes culturas e conhecimentos e, colaboram mutuamente no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, sempre sob orientação de um professor responsável.

Seis pontos caracterizam o “espírito MIT”:

- Foco na inovação da gestão;
- Internacionalização da escola, que conta, hoje, com alunos de aproximadamente sessenta países diferentes;
- Empreender em todas as atividades (em sala de aula, nas parcerias com estudantes, faculdades e empresas, etc.);
- Adoção de um currículo único e inovador;
- Estabelecimento de um ambiente colaborativo e amigável;
- Efetividade máxima no ambiente de negócios e na empregabilidade dos alunos (ao final do curso cada aluno tem pelo menos três ofertas de trabalho distintas).

Desde 1995 a estrutura curricular do M.I.T. vem sofrendo alterações significativas que a tornou mais próxima da realidade contemporânea e das novas necessidades mundiais, conectando-a as melhores práticas gerenciais.

Participam desse processo contínuo, ex-alunos (inseridos no mercado de trabalho), profissionais de empresas (empregadores), professores e os atuais discentes. Com a intensa aproximação do mercado, a estrutura curricular estará conectada, de forma plena e ágil, às mudanças do mercado.

Normalmente, os programas MBA’s são desenvolvidos em dois anos, onde, no primeiro são estudadas as áreas básicas e fundamentais dos negócios (com conteúdos idênticos para todos os alunos) e, no segundo é dada total liberdade de escolha aos alunos para as áreas de especialização.

O curso se inicia com uma semana intensiva de orientação. Este procedimento é desenhado e implementado para que os alunos que estão cursando o segundo ano auxiliem os “calouros” a se incorporarem à vida acadêmica e à cultura da escola. Neste período são desenvolvidos várias atividades e seminários que incluem: a diversidade cultural, formações de equipes, ética, liderança e aprendizagem organizacional.

A partir daí, a escola literalmente incorpora o Currículo Central (*Core Curriculum*) que se fundamenta no desenvolvimento de uma experiência comum através de seis grandes áreas: Economia, Sistemas de Informação, Comunicação, Processos Organizacionais, Finanças e Contabilidade e Estratégia. Três delas encaminham-se para o descobrimento de novas perspectivas gerenciais, as quais se correlacionam com os três grandes paradigmas que predominam na atualidade: globalização versus nichos de mercado, padronização versus individualização, comportamento pessoal versus comportamento organizacional.

Ao ingressar no segundo ano, o aluno iniciará a configuração da sua área de concentração, possibilitando a especialização e o aprofundamento, de acordo com as suas necessidades e desejos de carreira. Essas áreas também são flexíveis e possibilitam o direcionamento para as aspirações de mercado e inovações específicas. Em 2001 foram ofertados os seguintes grupos de estudos: E-Business e Marketing, Engenharia Financeira, Gerenciamento Financeiro, Tecnologia da Informação e Transformação de Negócios, Desenvolvimento de Novos Produtos e Negócios, Operações e Manufatura.

As disciplinas normalmente dão ênfase no trabalho em equipe e na liderança empreendedora. Elas oferecem informações para o planejamento, organização e implementação de novos negócios, produtos e processos em ambientes de alta tecnologia. Os alunos desenvolvem condições para pressentirem e implementarem as inovações (novamente um traço marcante da sua missão).

As suas principais diretrizes e ênfases são:

- Geração de uma idéia ou de uma inovação e a sua respectiva concretização;
- Desenvolvimento de habilidades e competências multifuncionais para a implementação de processos empreendedores.

Dentre as principais disciplinas oferecidas destacam-se: Teoria Financeira; Introdução ao Marketing; Gestão da Tecnologia da Inovação; Introdução à Gestão de Operações; Desenvolvimento de Novos Produtos; Novos Empreendimentos; Laboratório Empreendedor; Tecnologias Empreendedoras; Equipes nas Organizações; Liderança e Mudança Organizacional; Poder e Negociação; Negociação e Gestão de Conflitos; Tecnologia da Inovação; Criação de Empresas de Alta Tecnologia e Marketing Empreendedor.

O gerenciamento da interdisciplinaridade entre as áreas é, além de um novo conceito acadêmico, uma constante no MIT. O processo é realizado baseando-se na oferta da escola e na demanda de mercado permitindo um alargamento do relacionamento entre a carreira pretendida e a oportunidades de mercado.

Todos os alunos deverão conhecer o ciclo de criação e desenvolvimento das inovações, compreendendo desde a geração de idéias, a avaliação de potenciais, a incorporação dessas idéias nas necessidades do homem moderno, a sua transformação em inovação, o

desenvolvimento dos planejamentos, a obtenção de recursos até o gerenciamento dos projetos e das pessoas.

Na metade dos programas os alunos percebem o quanto mudaram desde o início do curso. A partir de agora (com os conhecimentos básicos) eles poderão construir o seu futuro e testar as suas habilidades e competências para analisar problemas, propor soluções e interagir com equipes, utilizando-se de novos conhecimentos no ambiente de trabalho.

O currículo deve sempre prestigiar o trabalho intelectual. É essa a “Cultura M.I.T.”. As atividades acadêmicas e as iniciativas educacionais estimulam a criatividade e a capacitação. Este processo habilita os profissionais, alterando as suas vidas e fazendo-os emergir como líderes na economia global.

Um dos grandes símbolos do MIT é a busca por resultados audaciosos. A escola procura, através da transformação dos processos, novas descobertas, sujeitos e caminhos para o conhecimento, mudando a vida das pessoas. O lema “*mens et manus*” (mentes e mãos) é uma grande tradição interna que direciona a pesquisa para a prática e privilegia a relação direta com as organizações públicas e privadas. Dessa forma, a escola tem se antecipado, inúmeras vezes, às necessidades do mercado.

Existe um grande interesse pelo cumprimento e difusão da ética nos aspectos disciplinares do trabalho, executados vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. A escola estimula a paixão dos seus alunos pelo comprometimento, solicitando não a competição, mas sim a aliança mútua.

O processo de compartilhamento de sofisticados conceitos e tecnologias através das pessoas é fundamental para o crescimento individual.

Constantemente o futuro é visualizado, construído e transformado.

A diversidade é uma fonte poderosa de forças que devem ser processadas e fragmentadas. Costumeiramente são desenvolvidas novas idéias que ultrapassam os limites da criação e concentram-se também na sua implementação.

O curso é extremamente exigente, atingindo uma profundidade acadêmica incrível e com excessivo rigor (a escola considera que esses três elementos, exigência, profundidade e rigor, farão parte das carreiras dos futuros executivos). Os conhecimentos básicos são, sistematicamente, trazidos de volta.

O resultado é a formação e a capacitação do aluno na utilização de ferramentas e de tecnologias contemporâneas de gerenciamento empresarial. As análises são sempre baseadas em fatos concretos, com o entendimento e a reflexão presentes em todos os processos. Os alunos deparam-se, a cada dia, com uma grande quantidade de informações a serem analisadas que construirão o processo de formação do conhecimento.

Enquanto que, para cumprir o programa é exigida uma grande quantidade de capacidade intelectual, o aluno é inserido na realidade das organizações e na complexidade dos seus mercados, fazendo-os reportar-se às teorias administrativas e às práticas gerenciais modernas, interagindo diretamente com as grandes tendências e novidades da ciência administrativa.

Os acadêmicos mergulharão na ciência e no mundo da inovação, aprimorando e transformando o mundo dos negócios.

Analisando-se o processo de formação acadêmica é claramente possível perceber, a sua vocação para fazer as coisas acontecerem. O MIT realmente não tem medo da mudança e do erro.

A instituição procura criar algo, uma teoria, um produto, uma idéia. Os aspectos que mais contribuem com essa filosofia são: o dinamismo contagiante, a energia incessante e o foco permanente na inovação e na mudança.

O senso empreendedor está instalado nas suas entranhas e é amplamente perceptível. Ele está no ar, constituindo o passado, o presente e o futuro da escola. O seu principal desejo é obter o futuro de forma rápida e efetiva.

A criatividade e a iniciativa são exigidas a cada momento (é o espírito)

Jb8, b d i Á 9

ø ÿ g í

□□□□□□Jb□□□□□□Jb□□□□□□Jb□□8□□□,b□□d□adas e desafiar os limites da criatividade e da inteligência humana. É lá que as coisas definitivamente acontecem e o futuro é construído

A escola consegue fazer um trabalho diferenciado, restrito a poucas instituições do planeta: incentivar de forma ampla e ilimitada a criação e a inovação. Para isso, dispõe de docentes diferenciados, estruturas tecnológicas únicas, parcerias com grandes centros de pesquisa (a NASA é um grande exemplo) e ramificações por todo o mundo. Assim, o MIT tem conseguido contribuir com o homem moderno criando novos produtos, processos, organizações, entre outros, que possibilitam um sucessivo crescimento e aprimoramento da sociedade.

Ser o grande diferencial no mercado e contribuir com a criação do futuro, esse é o grande símbolo do MIT e, que deve servir de exemplo para outras instituições de ensino. A quantidade de projetos em execução em todas do conhecimento é incrível.

A sua cultura tem uma óbvia vocação para fazer as coisas acontecerem. Ela procura criar algo, uma organização, uma teoria, um produto, uma idéia. Vários aspectos contribuem com essa cultura, dentre eles destacam-se o dinamismo contagiante, a energia incessante e o foco permanente na inovação e na mudança.

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 e diferenciadas, a estrutura visa capacitar de forma plena, adotando princípios individualizados, para cada participante.

“*Mens et manus*” é um símbolo, um ícone, um referencial, agregado ao seu escopo que insere na cultura do aluno princípios de trabalho em equipe e uma atividade reflexiva intensa.

A criatividade, a curiosidade e a iniciativa estão presentes em alunos, professores e participantes do processo educacional, constituindo-se matérias-primas para a inovação. No MIT visualiza-se perfeitamente uma grande preocupação em não apenas ter novas idéias, mas sim transformá-las em algo prático e útil.

Dedicação, exigência e rigor extremos são palavras de ordem dentro da sua cultura. Estudar no MIT 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 quatro horas por dia, sete dias da semana.

Desta forma, profissionais de todo o mundo buscam oportunidades e conhecimentos no Instituto de Massachusetts como forma de se tornarem diferenciados no mercado.

LONDON BUSINESS SCHOOL

Considerado o melhor curso de MBA europeu, a escola de negócios de Londres tem, a cada dia, reforçado a proposta de ampliação de oportunidades, expansão de conhecimento e desenvolvimento de qualidades pessoais e profissionais, as quais, acredita a escola, proporcionarão um maior desempenho do aluno no mercado de trabalho.

Para a escola, a rápida globalização das culturas e dos negócios tem forçado as organizações a buscarem diferentes tipos de líderes para atuarem em um futuro um tanto quanto incerto. Esta é a principal característica da London School Business: fazer germinar nas empresas líderes globais, que atuam com criatividade, experiência, conhecimento técnico e, principalmente com habilidades interpessoais que objetivem a transformação do futuro.

Sua proposta está alicerçada em um processo de aprendizagem inovador que, por sua vez, se fundamenta em quatro pontos essenciais a serem desenvolvidos nos alunos:

- 1) Transformação em líder nas organizações;
- 2) Desenvolvimento de características internacionais;
- 3) Formação de pensamentos individuais independentes e reflexivos;
- 4) Fazer as coisas acontecerem.

A exploração desses temas combinado com o talento do corpo docente e de seus servidores, além da interação com uma incrível comunidade internacional fornecerão suporte ao desenvolvimento do acadêmico. Sua missão é encontrar caminhos para criar o futuro e transformar vidas. Em Londres, os melhores alunos operam em um sistema de aprendizagem dinâmico e ativo. A faculdade inspira-se na inovação contínua, no processo de mudança, nas experiências integradas e na integração internacional.

O negócio principal do seu curso MBA é desenvolver profissionais multi-qualificados que conduzirão a Nova Economia para um futuro promissor.

Por meio da promoção da aprendizagem eclética e diversificada, o curso combina a variada de origem dos seus alunos com métodos avançados de ensino e com o intercâmbio permanente de culturas e experiências profissionais.

A cidade de Londres é um outro fator que colabora com o processo de aprendizagem já que possui uma diversidade cultural enorme, representando também um mercado em constante processo de evolução. A cidade é considerada a maior capital europeia e o principal centro financeiro do continente, também representa o coração das atividades empreendedoras.

Por ser desenvolvido em dois anos, o programa fornece tempo suficiente para que o aluno se relacione com diversos tipos de profissionais, aprofundando-se nos problemas organizacionais contemporâneos, identificando potenciais oportunidades nos diversos segmentos dos negócios.

O foco da escola é fornecer o passaporte para a transformação profissional.

A geração de novas idéias também é um dos pontos fundamentais do curso. Em 2000, foram publicados diversos artigos originados na escola, foram também geradas novas tecnologias e conhecimentos, além de mais de vinte faculdades terem, através de parcerias, se juntado à escola de negócios.

Alguns fatores fazem com que a London School of Business se torne única dentre as principais escolas de negócios ao redor do mundo:

- Formação de classes internacionais, onde cerca de 80% do alunos são de outros países (por volta de 50 deles, são diferentes);

- Vida acadêmica cercada por uma atmosfera cooperativa e com ênfase no trabalho em equipe;
- Programa desenvolvido em vinte e um meses;
- São desenvolvidos quinze cursos centrais (*cores curses*) no primeiro ano;
- São oferecidas mais de oitenta disciplinas optativas (*elective curses*);
- Ênfases em projetos e nas aprendizagens fora das salas de aulas;
- Oportunidades para desenvolvimento de novas linguagens empresariais;
- Inovação contínua no currículo e nos serviços de suporte;
- Ampliação da mobilidade e flexibilidade das carreiras;
- Estabelecimento de uma marca inovadora pela escola.

Para estudar em Londres, não basta apenas freqüentar as aulas, é preciso ter coragem para visualizar novas perspectivas práticas e para trabalhar continuamente em equipe. O êxito na convivência com outras pessoas é o ponto-chave da escola. Para a escola, a transformação do profissional acontece quando o aluno:

- 1) Pensa de forma independente;
- 2) Faz as coisas acontecerem;
- 3) Se torna um líder organizacional;
- 4) Passa a ser um cidadão internacional.

Com relação aos dois primeiros itens, vale lembrar que, o mundo vem se tornando cada vez mais complexo, dinâmico e imprevisível, fazendo com que, para enfrentar estes desafios, o profissional pense de forma única e disciplinada, compreendendo todas as variáveis envolvidas e implementando ações efetivas. É necessário também investir no desenvolvimento pessoal, percebendo e interagindo com crenças, valores, culturas distintas, gerando oportunidades para o desenvolvimento de lideranças, independentemente o local em que se esteja. Essa é a proposta de formar líderes e cidadãos globais.

A reunião de estudantes de diversas faculdades ao redor do mundo força a compreensão internacional (global).

Ao ingressar, no primeiro ano, o aluno fará parte de um grupo de seis a oito pessoas que desenvolverá todos os trabalhos necessários para a conclusão da etapa inicial do curso. Cerca de 50% da nota se originará da eficiência dessas atividades. O primeiro ano tem a incumbência de formar conhecimentos e habilidades centrais (*core curse*). As classes são compostas por cerca de 60 a 70 alunos (onde se formam aproximadamente 10 grupos). Nessas salas são criadas oportunidades para conhecer novas pessoas, com outras perspectivas e pensamentos.

É obrigatória a efetivação de pelo menos quinze cursos centrais (denominados de *core curse*), divididos em três termos, que são desenvolvidos com uma grande interação e correlação de conteúdos. À medida que o aluno ultrapasse cada um deles, ele estará sendo preparado para as disciplinas profissionalizantes.

O segundo ano é o período optativo (*elective curse*), onde os acadêmicos fazem as suas escolhas profissionais para as áreas de estudos específicos (optam pelas áreas de interesse profissional). É necessário o cumprimento de doze disciplinas, incluindo as opcionais de idiomas, sendo que, o aluno ainda pode cursar (como complemento) até cinco de outras áreas.

A estrutura curricular do MBA da London School Business está configurada para proporcionar aos participantes do processo o máximo de intercâmbio cultural possível para que eles liderem as suas organizações rumo a um futuro favorável.

Um dos pontos importantes do aprendizado em Londres é a sua interação do curso com o mundo real. Diversos projetos são conduzidos para integrar o aluno ao ambiente empresarial, dentre eles destacam-se: os projetos de consultoria a empresas, projetos de colocação de alunos no mercado de trabalho e projetos empreendedores (para a criação de novas organizações).

A London School Business oferece uma grande oportunidade para desenvolver e aprimorar conhecimentos de negócios internacionais, aumentando a capacidade do profissional liderar empreendimentos ao longo de todo o mundo. O foco principal da escola é o desenvolvimento através do trabalho em equipe, aproveitando a grande diversidade cultural dos seus alunos.

EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION (INSEAD)

Criado em 1957 com a filosofia de “escola não-nacional” o Instituto Europeu de Administração e Negócios (*European Institute of Business Administration - INSEAD*) conseguiu, em pouco menos de 50 anos, ser reconhecido como um dos mais influentes e efetivos institutos de administração e negócios em toda a Europa.

Atualmente o instituto possui dois *campi*, com programas semelhantes, um em Fontainebleau (França) e outro em Singapura, além de parceiras com algumas escolas ao redor do mundo, como por exemplo, a Wharton School of Business (Pensilvania/EUA).

O INSEAD apresenta uma grande diferença dentre os diversos tipos de MBA's, além de ser realizado em período de tempo integral, a sua duração é de dez meses (ao contrário da grande maioria, que dura aproximadamente vinte e quatro meses) e tem como ênfase a adoção de um conceito de ensino essencialmente internacional e de intercâmbio de culturas.

O corpo docente da instituição é composto por cerca de 130 profissionais, originados de mais de 30 países diferentes, com uma qualificação excepcional, os quais influenciam os alunos a incorporarem as melhores práticas gerenciais disponíveis no mercado e forçando-os a homogeneizar as culturas heterogêneas (globalização das culturas e experiências).

O INSEAD é reconhecido internacionalmente pela grande quantidade e qualidade de suas publicações, pesquisas e pelo desenvolvimento de estudos de caso, enfatizando o aprimoramento das habilidades dos alunos.

O corpo estudantil freqüentemente realiza avaliações de desempenho dos professores e da qualidade do curso, bem como, são incentivados a participarem das decisões acerca do futuro do curso.

O INSEAD não só promove o desempenho individual, mas também a excelência nas relações interpessoais e no trabalho em equipe. Os cursos provêm, através de projetos específicos, oportunidades para o aprimoramento global do aluno e do grupo em que trabalha. Todo o processo de ensino e aprendizagem caminha para a combinação de tarefas

peçoais com trabalhos em equipes, agregando-se a ele estudos de casos e simulações empresariais.

O formato das turmas encoraja o grupo a ter o máximo de interação entre os participantes e a faculdade, potencializando a aprendizagem, a geração de idéias e o melhoramento profissional. Trabalhar em grupo é fundamental para a “Experiência INSEAD” - ao iniciar o curso, os alunos são distribuídos em grupos de cinco a sete pessoas selecionadas em termos de idade, nacionalidade, formação e experiência profissional.

Também existe uma grande preocupação em criar o “*international way of life*” – o estilo de vida internacional, que agregue aos participantes culturas múltiplas, experiências e visões ampliadas do mundo. O corpo discente é originado de mais de 50 países diferentes sem o predomínio específico de um deles (não é permitido que um país tenha mais de 15% dos alunos de uma classe). A diversidade de perspectivas culturais faz com que surja em sala de aula um ambiente de cooperação compartilhada e de visões múltiplas, as quais encorajam os participantes a promoverem o aprimoramento contínuo.

Todo participante deve dominar, obrigatoriamente, pelo menos três idiomas diferentes. Ao se unir diversidade cultural com o domínio de idiomas, o aluno estará apto a se superar em qualquer lugar do mundo.

O programa do INSEAD oferece ao aluno uma excepcional educação empresarial com enfoques internacionais. O currículo é flexível e proporciona ao aluno formatar a sua carreira, através da escolha de, no mínimo, sete disciplinas optativas (*elective curses*) adicionadas aos quinze cursos centrais (*core curse*) exigidos para complementar o programa. O curso do é desenvolvido em dez meses, sendo necessária a realização de 15 disciplinas obrigatórias (desenvolvidas em duas fases) e a opção de, pelo menos, sete disciplinas eletivas.

Um dos pontos mais importantes do INSEAD é a variedade enorme interações que ocorrem durante o decorrer do curso. Através da formação de laços pessoais com profissionais de diferentes culturas e do aprendizado grupal, o aluno estará sendo preparado para atuar em qualquer tipo de ambiente e exigência.

KELLOGG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (KELLOGG BUSINESS SCHOOL)

Passar todo um dia nas salas de aula da Kellogg pode proporcionar incríveis e inesperadas surpresas. O aluno poderá encontrar cursos inimagináveis até bem pouco tempo atrás, como por exemplo, Marketing para Internet, Biotecnologia, Modelos e Tecnologias, Gestão do Entretenimento, Securidades e Derivativos, Métodos Empíricos em Estratégia Empresarial, Modelos de Decisões em Planilhas Eletrônicas, Criando e Inovando Jogos Mentais (áreas que apresentam grandes necessidades e tendências ambientais).

Com a rapidez e a dinâmica atual do mercado, continuamente são acrescentadas novas habilitações ao curso (em 1999 foram incluídas disciplinas como Tecnologia & E-Commerce, Administração de Mídia, e Finanças Analíticas, em 2000 somou-se Administração de Biotecnologia e Consultoria e Análise).

Desde 1908, a Kellogg Business School orgulha-se de espelhar em sua estrutura pedagógica as necessidades do mercado. Sendo assim, obviamente, o seu foco é fundamentalmente baseado na Administração Mercadológica (Marketing).

Em muitas escolas de negócios, pode-se decorrer meses antes da cúpula administrativa e pedagógica aprovar um novo curso. Na escola de Illinóis, pode-se levar menos de duas semanas para lançá-lo e implementá-lo em uma base experimental.

Na realidade, o que a escola vem implementando nos últimos anos é uma integração entre a geração de novas idéias e o aproveitamento das oportunidades de aprendizagem. Com isso, a partir de 1995, foram introduzidos mais de cinquenta novos cursos.

Juntamente com o desenvolvimento de habilidade em gerenciamento de mercados financeiros, em avaliação de investimentos potenciais, em motivação de colaboradores ou qualquer outra atividade executiva, os alunos aprendem a obterem investimentos para novas companhias, entrarem em mercados emergentes e formular novas estratégias e tecnologias de gerenciamento de negócios e mercados.

Como foi percebido, os alunos da Kellogg atuam como parceiros na direção do curso e nas suas alterações curriculares, o que reflete mais uma vez a ênfase dada ao mercado. Três grandes exemplos são os cursos direcionados para as mudanças ocorridas na ex-União Soviética, para o ecoturismo na América do Sul ou para os mercados emergentes chineses.

Similarmente a essas inovações, foi implementado o programa de desenvolvimento de tecnologia, denominado *TechVenture*, iniciado em 1998 o qual faz com que os alunos assimilem as mudanças correntes nos setores tecnológicos e de comércio eletrônico, completando o programa com visitas técnicas ao promissor Vale do Silício. Durante essas visitas técnicas os alunos têm a oportunidade de se inter-relacionarem com grande líderes de corporações mundiais e de se envolverem em projetos impactantes específicos, sendo publicados sistematicamente em órgãos especializados.

Uma outra ação sistemática e diferenciada é a Aprendizagem através de Experiências e Programas de Ação (*Learning Experience and Action Program – LEAP*) no qual os alunos desenvolvem projetos em empresas reais promovendo competências através de experiências do mundo real dos negócios. O entusiasmo dos alunos direciona os esforços da Kellogg, que procura auxiliá-los na descoberta de novos horizontes e fornecer subsídios para a plena satisfação das suas necessidades e desejos.

A instituição também é conhecida como a escola que abriu caminhos para a integração do trabalho em equipe à cultura acadêmica em cursos executivos. Durante os últimos anos de sua história foram construídas uma forte reputação de participação e uma área de concentração conhecida como EquipeNet (*TeamNet*), que, através de ferramentas da web, permite a utilização de um efetivo sistema de avaliação acadêmico, desenvolvido pelos estudantes, faculdade e pessoal de *staff*. Tudo isso com o intuito de se aprimorar o ensino ofertado.

O EquipeNet permite aos estudantes receber avaliações confidenciais, detalhadas e, principalmente, honestas dos resultados dos trabalhos em equipes. O sistema possibilita aos estudantes avaliar os seus grupos, tanto em termos globais quanto em individuais, com

uma grande rapidez e flexibilidade, fornecendo *feedbacks* exatos, efetivos e extremamente rápidos.

A Kellogg Graduate School of Management é uma das mais estimadas e renomadas escolas de negócios internacionais com padrões de excelência em pesquisas de campo. Através desses estudos, a escola, cria uma rica fonte de experiências internacionais na gestão de insumos e nas práticas gerenciais. Todos os seus cursos combinam teoria e prática.

Os professores ensinam métodos que incluem análises de casos, aprofundamento em campos de estudo, participação de seminários, simulações empresariais e trabalhos em equipes. As disciplinas e professores utilizam-se dos métodos pedagógicos mais adequados e produtivos em salas de aulas, adaptando-os aos estilos individuais de cada aluno.

O corpo docente segue os mais altos padrões de qualidade dentro das classes. Cada novo membro tem atender às exigências da escola, seguindo as suas orientações e determinações para não diminuir a qualidade ofertada aos participantes. Os professores mais novos devem, inicialmente, observar os mais velhos e as suas experiências dentro da escola, para aí sim, iniciarem as suas práticas.

Ao final de cada curso os alunos avaliam os seus professores. A escola torna pública essa avaliação e compartilha com todos os interessados e envolvidos com o processo educacional.

As pesquisas também são vitais para o êxito do processo e, consideradas componentes indispensáveis no programa da escola, ao ponto de ser criado um centro específico denominado Centro de Pesquisa (*Research Center*).

De acordo com a escola, boa parte dos seus resultados positivos ocorreu como resultado da sua habilidade em utilizar seus recursos disponíveis – fruto de um efetivo gerenciamento. A tríade “overdose” de modelos administrativos, valores nas parcerias e liderança acadêmica formam o modelo de ensino adotado pela Kellogg.

Kellogg oferece também uma ampla variedade de opções de estudos em negócios globais, possuindo uma larga experiência internacional. Cerca de um quarto dos seus membros são originados e ou graduados em outros países contribuindo para a qualidade no processo.

Existem diversas razões que forcem os alunos a desenvolverem a sua qualificação internacional em educação executiva, como por exemplo:

- 1) Currículo inovador e que contempla áreas contemporâneas;
- 2) O indivíduo é tratado de forma única e personalizado;
- 3) Política de portas abertas para qualquer tipo de aluno, de qualquer local do mundo;
- 4) Publicações contínuas de professores e alunos.

Em conjunto com a formação acadêmica, a escola procura fornecer subsídios para o aluno alavancar a sua carreira e tornar-se competitivo no mercado de trabalho. Recentemente, em 2001, foi criado o Centro de Gerenciamento de Carreiras (*Carrer Management Centre*) no qual alunos, professores e empregadores trabalham juntos recrutando e selecionando funcionários para as grandes empresas. A revista Business Week considerou a escola como a número um em eficiência na colocação dos alunos no mercado de trabalho.

Uma das principais características do Centro é a oferta de cursos, workshops, seminários e programas específicos que desenvolvam estratégias para se obter êxito no ingresso da vida profissional.

Kellogg orgulha-se de possuir a mais inovadora escola em termos de currículos de cursos. O seu programa MBA é também conhecido como MM (*Master of Management*) e, é desenvolvido em dois anos (dividido em três quadrimestres). É também proposto o programa MMM (*Master of Management in Manufacturing*) que por sua vez tem a duração de um ano (dividido em quatro trimestres).

O programa MBA é desenvolvido nos moldes tradicionais de dois anos com os alunos devendo completar um rigoroso currículo central (*core curriculum*) que fornece conhecimentos estruturais avançados, especializando o acadêmico para atuar de forma efetiva no mercado executivo. O currículo do curso consiste em nove cursos oferecidos nas áreas fundamentais da gestão, compreendendo Contabilidade, Administração e Organizações, Marketing, Decisões Científicas e Administração Estratégica. Ao todo são completos cerca de 23 cursos nos seis quadrimestres.

A sua estrutura é especialmente desenhada para despertar nos alunos o conhecimento e a informação em gestão empresarial, fornecendo, também, a oportunidade para que o próprio participante construa a sua área de concentração (currículo opcional e flexível). O resultado disso é que a escola está posicionada para operar eficientemente nos desejos do mercado, agregando as necessidades empresariais com as habilidades e competências dos alunos.

Operando no sistema quadrimestral, o currículo central (*core curriculum*) preenche o tempo dos alunos durante os dois primeiros quadrimestres do curso. Os alunos estudam as atividades empresariais funcionais e, desenvolvem habilidades e competências para operarem modernas ferramentas, necessárias para o bom desempenho das organizações.

A espinha dorsal do MBA conta com nove dos 23 cursos exigidos para a graduação, sendo eles: Contabilidade Decisória, Análises das Decisões Gerenciais, Estratégias de Negócios, Métodos Estatísticos para a Tomada de Decisões, Estratégias para o Gerenciamento de Empresas, Finanças I, Gestão de Marketing, Gestão de Operações e Análises Microeconômicas.

Kellogg dedica-se a oferecer aos seus alunos programas flexíveis e adaptados às necessidades de uma promissora carreira. Após o desenvolvimento das nove disciplinas, cada aluno passa a desenvolver, de forma individualizada o seu estudo através das disciplinas e cursos opcionais (*elective curriculum*).

A escola está dividida em seis departamentos acadêmicos: Contabilidade e Informações Gerenciais, Finanças, Administração e Organizações, Gestão e Estratégia, Gerenciamento Econômico e Decisões Científicas, Marketing. Inseridos nestes departamentos estão os programas profissionais, compreendidos pelos cursos de Gerenciamento de Indústrias de Saúde, Gerenciamento de Empresas Públicas e Sem Fins Lucrativos, Gerenciamento de Transportes e Logísticas, Empreendedorismo e Inovação e Administração Pública. Kellogg oferece também cursos interdisciplinares em Negócios Internacionais, Tecnologias e E-Commerce, Gestão de Mídia e Administração de Recursos Humanos.

Os alunos têm liberdade para escolher seus cursos, de acordo com a sua carreira e área de interesse, combinando dois ou três cursos específicos ou em mais campos do conhecimento.

Estudar na Kellogg pode ser considerada uma oportunidade única, através da troca de experiências e informações de pessoas de diferentes culturas, do empenho compartilhado da comunidade acadêmica e da exploração de inovadores métodos administrativos. A escola abre as suas portas para o mercado de trabalho.

A sua estrutura funcional compreende claramente que a Administração é um corpo aplicado de conhecimentos inter-relacionados. Os alunos devem compreender que os resultados surgem por meio da união e do compartilhamento de informações e diversidades. O aprendizado ultrapassa as fronteiras da escola, gerando como produto a educação para a liderança.

Um ponto fundamental para o alcance dos resultados é o foco permanente no mercado (em tempo real) e a interação com profissionais bem-sucedidos.

LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS

A cada ano, centenas de pessoas de mais de oitenta países procuram a Leonard N. Stern School of Business (Stern), especialmente em função de três aspectos fundamentais: reputação, localização e qualidade dos programas.

Com uma comunidade acadêmica encorajadora, programas modernos e inovadores, a escola de Nova York tem conseguido destacar-se na educação executiva mundial. A sua localização, em Wall Street, proporciona uma grande interação dos programas com as maiores e melhores empresas de todo o mundo, a troca de experiências, o intercâmbio de culturas e a ampliação de horizontes, contribuindo com um verdadeiro aprendizado amplo e dinâmico.

Fundada em 1900 com o nome de Escola de Comércio, Contabilidade e Finanças, a instituição de Nova York recebeu em 1988 o nome de Leonard N. Stern (empreendedor e ex-aluno) em função de uma doação de 30 milhões de dólares para a sua melhoria.

Em decorrência das profundas e rápidas transformações que os mercados globais vêm tendo, a estrutura dos negócios tem sido completamente revolucionada, transferindo o foco das informações e decisões necessárias. Por isso, a Stern tem implementado mudanças fundamentais tanto no contexto educacional quanto na estrutura dos seus programas e disciplinas.

Com um currículo revisado e constantemente atualizado, a escola de Nova York proporciona um largo espectro de abrangência das áreas funcionais, com uma ampla difusão de informações e interação entre as disciplinas. Os alunos aprendem como o conhecimento e as habilidades contribuem com a construção da aprendizagem. Sistemáticamente os cursos têm sido revisados sob uma ótica internacional, realizando-se mudanças em suas estruturas e adaptando-os à realidade mundial.

As pessoas que optam pelo seu MBA originam-se de todas as partes do mundo, buscando vantagens profissionais competitivas e oportunidades para atuarem em empresas

internacionais. A intensa relação entre a escola e o mercado tem proporcionado relações íntimas com a comunidade internacional de negócios criando diversas propostas de empregos e de opções de carreira.

O foco do curso está na preparação de líderes para negócios globais. A escola apresenta as seguintes vantagens:

- 1) Localização privilegiada, nas proximidades da Wall Street, mantendo os seus alunos em contato direto com as grandes corporações;
- 2) Em função dessa proximidade com o mercado, a escola absorve a visão de mundo real, reproduzindo as condições reais do mundo dos negócios;
- 3) Ênfase na visão e nas perspectivas globais, tendo em vista a diversidade internacional do corpo estudantil;
- 4) Trabalho em equipe intenso, buscando as melhores soluções para os problemas organizacionais. A escola força o entendimento dos alunos na compreensão da dependência mútua;
- 5) Comunidade de líderes, com um tremendo nível de energia e interação entre os participantes. A comunidade acadêmica tem o objetivo de transformar a escolas em uma das melhores em todo o mundo.

Uma outra característica da escola é a utilização de padrões de excelência, os quais são extremamente úteis na definição das características das carreiras dos alunos.

Tais padrões referem-se à busca da instituição pelo desempenho profissional superior, fornecendo flexibilidade suficiente para uma gama extensiva de cursos que, continuamente, se antecipam às mudanças ambientais. Dentre eles destacam-se:

- 1) Oportunidades criadas na cidade de Nova York;
- 2) A contínua exposição dos alunos às grandes empresas e aos líderes empresariais;
- 3) Acesso às grandes fontes de conhecimento.

Para os alunos, os padrões de excelência significam a sua participação na geração de novos conhecimentos. A interação dos alunos estrangeiros com os norte-americanos cria uma grande sinergia fazendo com que todos eles estejam muito bem preparados para trabalhar ativamente na Nova Economia.

Estudar em Stern significa estar sempre em movimento. Os acadêmicos cursam uma série de disciplinas curriculares e extracurriculares que dão força às suas carreiras, fomentam o envolvimento social e aprimoram os contatos profissionais. A interação com profissionais das áreas governamentais, representantes de clubes e associações, comunidades, grupos de serviços, esportes, entre outros, também contribui com o desenvolvimento dos participantes.

Desde o primeiro dia letivo, os alunos são divididos em grupos de sessenta e cinco alunos que, nos próximos dois anos, estudarão, trabalharão e pesquisarão juntos. O espírito de equipe e a permanente colaboração permitem um relacionamento profissional e pessoal permanente e duradouro.

Dentre o renomado corpo de docentes incluem-se alguns ganhadores do Prêmio Nobel, representantes de classes profissionais e pesquisadores consagrados. A faculdade possui mais de cem profissionais de grandes empresas, líderes locais e globais e expoentes do ambiente de negócios.

Algumas áreas ofertadas como Contabilidade, Economia, Finanças, Sistemas de Informação, Administração e Comportamento Organizacional, Gestão de Operações e Estatística e Operações de Pesquisa a escola é considerada como um das melhores do mundo.

Dentre as suas principais vantagens destacam-se:

- Dinamismo e inovação permanente;
- Ampliação de horizontes;
- Geração de oportunidades;
- Alavancagem do conhecimento e das habilidades.

Existem ainda as áreas de aprofundamento (*co-majors*) em Empreendedorismo e Inovação, Negócios Internacionais, Economia Digital, Entretenimento, Mídia e Tecnologia, Direito e Negócios, Finanças Quantitativas e Administração Pública das Finanças.

Expansão, profundidade, flexibilidade e agilidade, com uma perspectiva internacional, são marcas da Stern. O centro do processo acadêmico está na preparação do aluno para o êxito empresarial no ambiente externo, eliminando qualquer tipo de fronteira do conhecimento.

Para efetivar totalmente o programa são necessários, em média, o cumprimento de sessenta créditos, distribuídos em quatro semestres, podendo o aluno optar por um curso de graduação em qualquer uma das áreas de aprofundamento.

□□□□□□Jb□□□□□□Jb□□□□□□Jb□□8□□□, b□□d□gências mercadológicas.

A experiência acadêmica em Stern inclui leituras em salas de aula, estudos de casos reais, projetos em grupos e apresentações e seminários. Em alguns casos são efetuadas visitas internacionais e, tours pelas empresas locais. A escola consegue proporcionar uma grande interação entre alunos e professores, através de discussões dentro e fora das salas de aula, gerando uma experiência única e satisfatória.

Os professores possibilitam um diferencial em Stern: a acessibilidade aos alunos, eliminando as dúvidas, respondendo aos questionamentos ou simplesmente debatendo novos assuntos.

Por todas essas e outras razões, a cada ano, uma quantidade maior de pessoas procuram a Stern com o firme propósito de buscar conhecimentos desafiadores, oportunidades profissionais e salários compensadores.

O cerne do MBA de Stern é a formação de administradores completos, preparados para as constantes mudanças no ambiente de negócios. Seus diferenciais são:

- 1) Currículo inovador e comprometido com o desenvolvimento de habilidades exigidas com o mercado;
- 2) Profundidade combinada com flexibilidade para capacitar o alunos no campo de estudo;
- 3) Intercâmbio permanente com o mercado;
- 4) Constante ênfase no mundo real;
- 5) Foco global, abrangendo todos os aspectos do ambiente empresarial.

Com relação à sua estrutura curricular, a escola, a partir de 1999, reestruturou todos os seus conteúdos buscando um novo formato mais dinâmico e flexível, inserindo tanto o curso quanto o aluno nas atuais exigências mercadológicas.

O programa é desenvolvido em quatro semestres, comumente denominado Termos (*Terms I, II, III, IV*), composto por disciplinas centrais (*core*), optativas (*electives*) e intermediárias (*capstone core*). Ao iniciar o curso, o aluno passa por um período entre trinta e sessenta dias de preparação (*Pré-Term*) onde são desenvolvidos os conhecimentos gerais, imprescindíveis para o êxito do programa.

Durante o primeiro ano, no primeiro semestre, são aprimorados os conteúdos generalistas e abrangentes (*core course*) que construirão a base do curso. Na segunda metade do primeiro ano, as disciplinas encaminham-se para o aumento da sua dimensão e aprofundamento (*breadth course*) com disciplinas mais técnicas e especializadas, além de algumas optativas⁷ (*elective course*).

No terceiro e quarto semestres são trabalhadas as disciplinas complementares (*capstone core course*) e de responsabilidade profissional.

De uma forma geral, o mix da Stern (diversidade cultural, pesquisas, tecnologias, integração, entre outros) faz da escola um dos mais excitantes e procurados MBA em todo

⁷ As disciplinas optativas são alteradas e definidas a cada ano pela escola.

o mundo. A qualidade de vida e a sua integração com a cidade de Nova York dos alunos são pontos-chave para o grande fascínio que é criado nos acadêmicos.

Ao visitar o campus, descobrir o espírito vibrante dos alunos e professores e integrar-se à energia incessante da cidade, as fronteiras dos alunos ampliam-se e criam uma cultura colaborativa e, em constante processo de desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: O COMPARATIVO ENTRE AS MELHORES ESCOLAS

Percebe-se que o dia-a-dia de uma escola de excelência é um tanto dinâmico e complexo, tamanha é a profundidade e a qualidade do seu serviço. Promover a formação de profissionais e a criação de tecnologias de gestão não é uma das tarefas mais fáceis e rápidas e, principalmente, exige uma grande dose de competência e profissionalismo por parte da sua gestão.

As melhores escolas, em sua grande maioria, preocupam-se enormemente em proporcionar ao mercado currículos e disciplinas inovadoras, com conteúdos diversificados, por meio de docentes diferenciados no mercado, os quais combinam as suas experiências práticas nas organizações e o rigor científico e acadêmico.

A utilização de tecnologias e da informática também deve ser considerado com um dos pilares de sustentação do seu êxito.

Porém, o principal elemento diferenciador das melhores escolas com o restante do mercado é a preocupação permanente com o ensinar a fazer. Não só repetir e implementar o que já é de conhecimento geral, mas capacitar o acadêmico a pensar, meditar, tentar e criar novos modelos de gerenciamento empresarial.

O grande ponto central é que os seus profissionais, egressos, têm uma enorme capacidade para fazer as coisas acontecerem. Os currículos, professores, infra-estrutura, bibliotecas e demais componentes do processo educacional estão direcionados para a formação pragmática do aluno, ou seja, torna-lo apto a criar e a implementar tecnologias e procedimentos de gestão diferenciados. É isso o que exatamente difere os graduados nestas escolas.

O **Quadro 1** compila e compara os principais diferenciais das escolas de excelência ao redor do mundo:

Quadro 1 - Comparação entre as melhores escolas e cursos de MBA.

HARVARD BUSINESS SCHOOL
FUNDAÇÃO: 1908
METODOLOGIAS DE ENSINO: Essencialmente focada nos estudos de caso, freqüentemente são realizadas visitas às empresas e diversas conferências em salas de aula. O processo didático-pedagógico é intuitivo e fundamentado em bases de fatos e teorias. A idéia da escola é fornecer poder e informação para o aluno construir o conhecimento e o futuro. Profissional e ter enfoque prático.
FOCO: Gestores e empreendedores: ensino profissional, fundamentado na prática do gerenciamento.
DIFERENCIAIS: Estudos de caso; utilização maciça de recursos de informática; marca “Harvard”; qualidade dos docentes (reconhecidos pelas empresas e pelo meio acadêmico); interação permanente com o mercado; permanentes visitas técnicas; sistemáticas conferências com renomados expoentes; praticidade; extremamente procurado pelas empresas.

WHARTON SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1881
METODOLOGIAS DE ENSINO: Os métodos de ensino combinam teoria e prática, aliados a sistemáticos estudos de caso e exercícios de simulação. Frequentemente, os cursos utilizam-se de computadores e de softwares específicos (laboratórios) para a realização de simulações empresariais. A troca de experiências e conhecimentos reforçam a aprendizagem.
FOCO: Liderança. Ensino com ênfase na formação de líderes globais, através da ampliação das fronteiras e do impulso do pensamento para além dos limites do conhecimento.
DIFERENCIAIS: Pesquisas constantes; trabalhos em equipe; integração internacional; intercâmbio de experiências; aprendizagem baseada em reforços; <i>learning teams</i> ; auto-sushi.
STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1925
METODOLOGIAS DE ENSINO: Baseada essencialmente em casos práticos, debates e discussões em sala de aula. São realizadas, feiras de tecnologia, intercâmbios com empresas e visitas técnicas direcionadas.
FOCO: Internet, empresas e empreendedores virtuais. O curso promove o desenvolvimento tecnológico das organizações e procura fornecer a compreensão da complexidade do mundo dos negócios.
DIFERENCIAIS: localização no Vale do Silício; criatividade intensa; profundidade ética; programa extremamente árduo e exigente; turmas globais; dinamismo; celeiro de mão-de-obra para as empresas de Internet.
SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT
FUNDAÇÃO: 1914
METODOLOGIAS DE ENSINO: as metodologias buscam novas formas de visão e de pensamento. O objetivo principal é fomentar a criação e a inovação. O curso é realizado em meio a um intenso trabalho intelectual, com muita exigência, profundidade e rigor. Nas aulas são usadas ferramentas práticas e tecnologias de ponta. Normalmente são realizados projetos direcionamento acadêmico, " <i>mens et manus</i> ", leituras, debates, e pesquisas em laboratórios.
FOCO: inovação e tecnologia. Mudar o paradigma da educação executiva, implementando sonhos, antecipando às necessidades mercadológicas.
DIFERENCIAIS: grandes e audaciosas metas; trabalho com múltiplos caminhos; diversidade; <i>project teams</i> ; tecnologia intensa; pesquisa e desenvolvimento; espírito colaborativo e empreendedor.
CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT
FUNDAÇÃO: 1892
METODOLOGIAS DE ENSINO: as aulas são realizadas mediante trabalhos em grupos, onde promove-se a integração do aluno à cultura acadêmica. São realizados contatos sistemáticos com as grandes empresas e empresários de renome. Os cursos e as disciplinas são desenvolvidos e baseadas nos princípios fundamentais da gestão empresarial.
FOCO: pesquisa, geração de conhecimentos. Os estudos concentram-se nos interesses e necessidades mercadológicas, com uma permanente interação com as mudanças ambientais e comportamentais.
DIFERENCIAIS: rigor intelectual; grande flexibilidade curricular; espírito criativo; constante interação com grandes pesquisadores da administração; foco nas necessidades do mercado.
COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1968
METODOLOGIAS DE ENSINO: a metodologia utilizada busca encorajar o pensamento individual, a assimilação de conceitos e a absorção de tecnologias e conhecimentos. O curso fomenta o trabalho em equipe e o desenvolvimento conjunto por meio da exposição de novas perspectivas, teorias, tecnologias e conteúdos aplicados.
FOCO: internacionalização do profissional. A escola concilia as oportunidades de negócios originadas na cidade de Nova York, desenvolvendo em seus alunos uma visão de mundo global. Existe uma conciliação do curso com as atuais exigências do mundo dos negócios
DIFERENCIAIS: seleção de grupos homogêneos; combinação de conteúdos disciplinares modernos e flexíveis; localização e acesso às grandes empresas de Nova York; grande experiência e tradição; reputação.
LONDON SCHOOL BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1965

<p>METODOLOGIAS DE ENSINO: existe uma busca pela metodologia de aprendizagem eclética (diversidade), fundamentada na geração de idéias, criação de tecnologias, trabalhos extraclasse, inovações permanentes curriculares e visualização de novas perspectivas e práticas de gestão. São realizados fóruns de aprendizagem.</p>
<p>FOCO: Internacional. A escola procura encontrar possibilidades, métodos, formas, caminhos e transformas as pessoas, as vidas e as empresas. A troca de experiências e de culturas amplia as oportunidades e expandem o conhecimento, fazendo com que o aluno atue em ambientes incertos.</p>
<p>DIFERENCIAIS: transformação de líderes; desenvolvimento de características profissionais internacionais; formação de pensamentos independentes e reflexivos; desenvolvimento e formação de profissionais pró-ativos; comunicação internacional; profissionais multi-qualificados; cidade de Londres (centro empresarial da Europa); classes internacionais.</p>
<p>EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION (INSEAD)</p>
<p>FUNDAÇÃO: 1957</p>
<p>METODOLOGIAS DE ENSINO: o curso é ministrado através da combinação de tarefas individuais com atividades em equipes. São realizadas diversas simulações e estudos de casos. Por ser uma escola internacional, o curso utiliza-se da troca e do intercâmbio de culturas para formar o profissional globalizado.</p>
<p>FOCO: Internacional. A escola fomenta a troca de culturas e experiências globais, buscando efetivar a excelência nas relações interpessoais e no trabalho em equipe.</p>
<p>DIFERENCIAIS: curso não-nacional; duração de 10 meses; grande quantidade e qualidade de publicações; pesquisas e geração de estudos de casos; não é permitido que um país tenha mais de 15% dos alunos de uma classe; diversidade cultural; cada participante deve dominar 3 idiomas; “International Way of Life”; cooperação permanente.</p>
<p>KELLOGG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT</p>
<p>FUNDAÇÃO: 1908</p>
<p>METODOLOGIAS DE ENSINO: os cursos são desenvolvidos por meios de pesquisas de campo, visitas técnicas e estudos de casos. As disciplinas promovem a inter-relação entre grupos de trabalho. Sistemáticamente são realizadas feiras, simpósios e seminários que aproximam os alunos e disciplinas das necessidades das empresas. São fornecidos feedbacks contínuos aos alunos. Todos os cursos combinam teoria e prática.</p>
<p>FOCO: marketing. O curso se encaminha para adaptar-se continuamente às necessidades do mercado empresarial. Seu objetivo é estar conectado ao ambiente.</p>
<p>DIFERENCIAIS: cursos inimagináveis e inovadores; os alunos são parceiros na gestão dos cursos; entusiasmo; tríade: modelos administrativos, valores nas parcerias e liderança acadêmica; cerca de ¼ dos alunos são estrangeiros; <i>Carrer Management Center</i>; número 1 no quesito empregabilidade; LEAP; EquipeNet; TeamNet,</p>
<p>LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS</p>
<p>FUNDAÇÃO: 1900</p>
<p>METODOLOGIAS DE ENSINO: as metodologias da escola procuram reproduzir as condições reais de mercado. Fomenta-se o trabalho em equipe e a comunidade de líderes globais. A escola procura estar sempre em movimento e em direção às mudanças. O espírito de equipe é um grande diferencial dentre as outras instituições. A academia trabalha com profundidade e rigor. A estrutura interna força o intercâmbio entre as pessoas, dando ênfase ao mundo real e no foco global.</p>
<p>FOCO: negócios globais. Os cursos se direcionam para a preparação de líderes para a economia global e para atuarem em cenários instáveis. A estrutura interna incentiva o acadêmico a buscar informações e a tomar decisões executivas. Existe uma alta ligação e interação com a comunidade internacional de negócios.</p>
<p>DIFERENCIAIS: reputação de mercado; localização na cidade de Nova York; largo espectro na abrangência das áreas funcionais das empresas; utilização de padrões de excelência; dinamismo e inovação; ampliação de horizontes; criação de oportunidades; integração com grandes empresas.</p>

Espera-se que tais exemplos e ações implementadas e amplamente utilizadas pelas escolas de excelência possam motivar e servir de benchmarking para ações de melhoria dos cursos nacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APRENDIZAGEM SEM LIMITES. HSM Management. São Paulo, v. 2, p.118-122, jan-

fev. 1999.

BUSINESS WEEK. **B-scholls: rankings & profiles.** Disponível em <<http://businessweek.com/bscholls/00/#top30>>, em 01/08/2001.

CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGENT. **Brochure: the mba program.** Chicago: University of Chicago, 2000.

COLOMBINI, Letícia. **Mimos de verão.** Você S.A.. São Paulo, v. 4, n. 36, p. 26, jun. 2001.

COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. **Brochure: the mba program.** New York: University of Columbia, 2001.

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

DRUCKER, Peter. **O futuro já chegou.** Revista Exame. São Paulo. v. 34, n. 6, ed. 710, p. 112-124, março 2000.

EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION. **Insead.** Disponível em: <<http://www.insead.fr>> Acesso em 06 set. 2001.

FINANCIAL TIMES. **Dominando a administração: uma ferramenta poderosa para a sua formação profissional.** São Paulo: Makron Books, 1999.

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

FINACIAL TIMES. **Mba ranking.** Disponível em: <<http://career.ft.com/ft/>> Acesso em: 25 jul. 2001.

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

APRENDER A APRENDER. HSM Management. São Paulo. v.1, n.3, p.58-64, jul-ago, 1998.

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

GOMES, Maria Tereza. **Usina de talentos globais.** Você S.A.. São Paulo, v. 4, n. 33, p. 48-53, mar. 2001.

_____. **Educação x sucesso.** Você S.A.. São Paulo, v. 1, p. 36-41, n. 9, mar. 1999.

_____. **Faça um mba aqui e tire o diploma lá de fora.** Você S.A.. São Paulo, v. 1, n. 11, p. 18, mai. 1999.

_____. **MBA: europa ou estados unidos.** Você S.A.. São Paulo, v. 2, n. 14, p. 22, ago. 1999.

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.

JACOMINO Dalen, COLOMBINI. Letícia. **Eles sabem tudo de MBA.** Você S.A.. São Paulo, v. 4, n. 35, p. 16-17, mai 2001.

JACOMINO, Dalen. **Os melhores mbas do planeta.** Você S.A.. São Paulo, v. 4, n. 32, p. 24, fev. 2001.

_____. **Quem são os brasileiros que fazem mba lá fora.** Você S.A.. São Paulo, v. 3, n. 21, p. 17, mar 2001.

KEITNER, R. C.. **Perspectivas atuais do ensino da administração na Europa.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 26, n.2, abr/jun. 1986. p. 65-70.

KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT. **Mba: full time programs: master of business administration and master of management and manufacturing.** Evanston: Northwestern

University, 2001.

LONDON BUSINESS SCHOOL. **The mba program:** transforming futures. London: LBS, 2001

_____. **London business school.** Disponível em: <<http://www.london.edu/>> Acesso em: 05 set. 2001.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. **Brochure.** Boston: MIT Press, 2001.

_____. **Mit sloan:** the mba program Disponível em <<http://www.mit.edu/sloan>> Acesso em: 14 ago. 2001.

NEW YORK UNIVERSITY. **Mba program:** why stern?. New York: New York University, 2001.

_____. **Leonard n. stern school of business.** Disponível em: <<http://www.stern.nyu.edu/>> Acesso em 05 nov. 2001.

NICOCELLI, Thomé. **Sou médico e fiz um mba.** Você S.A.. São Paulo, v. 1, p. 57-59, n. 10, abr. 1999.

NORTHWESTERN UNIVERSITY. **Kellogg school of management.** Disponível em: <<http://www.kellogg.nwu.edu/>> Acesso em: 25 out. 2001.

SOMOGGI, Laura. **MBA.com.** Você S.A.. São Paulo, v. 2, p. 16-17, n. 17, nov. 1999.

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.

TOLOVI, Mariana. **A maratona do mba.** Você S.A. São Paulo, v. 4, n. 32, p. 67-67, n. 32, fev. 2001.

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

UNIVERSITY OF CHICAGO. **Chicago graduate school of management.** Disponível em: <<http://gsb.uchicago.edu/>> Acesso em: 14 nov. 2001.

UNIVERSITY OF COLUMBIA. **Columbia graduate school of business.** Disponível em: <<http://www.gsb.columbia.edu/>> Acesso em 25 nov. 2001.

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

US NEWS. **Top business schools.** Disponível em <<http://www.usnews.com/usnews/edu/beyond/grarank/mba/gdmbat1.htm>> Acesso em: 01 ago. 2001.

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