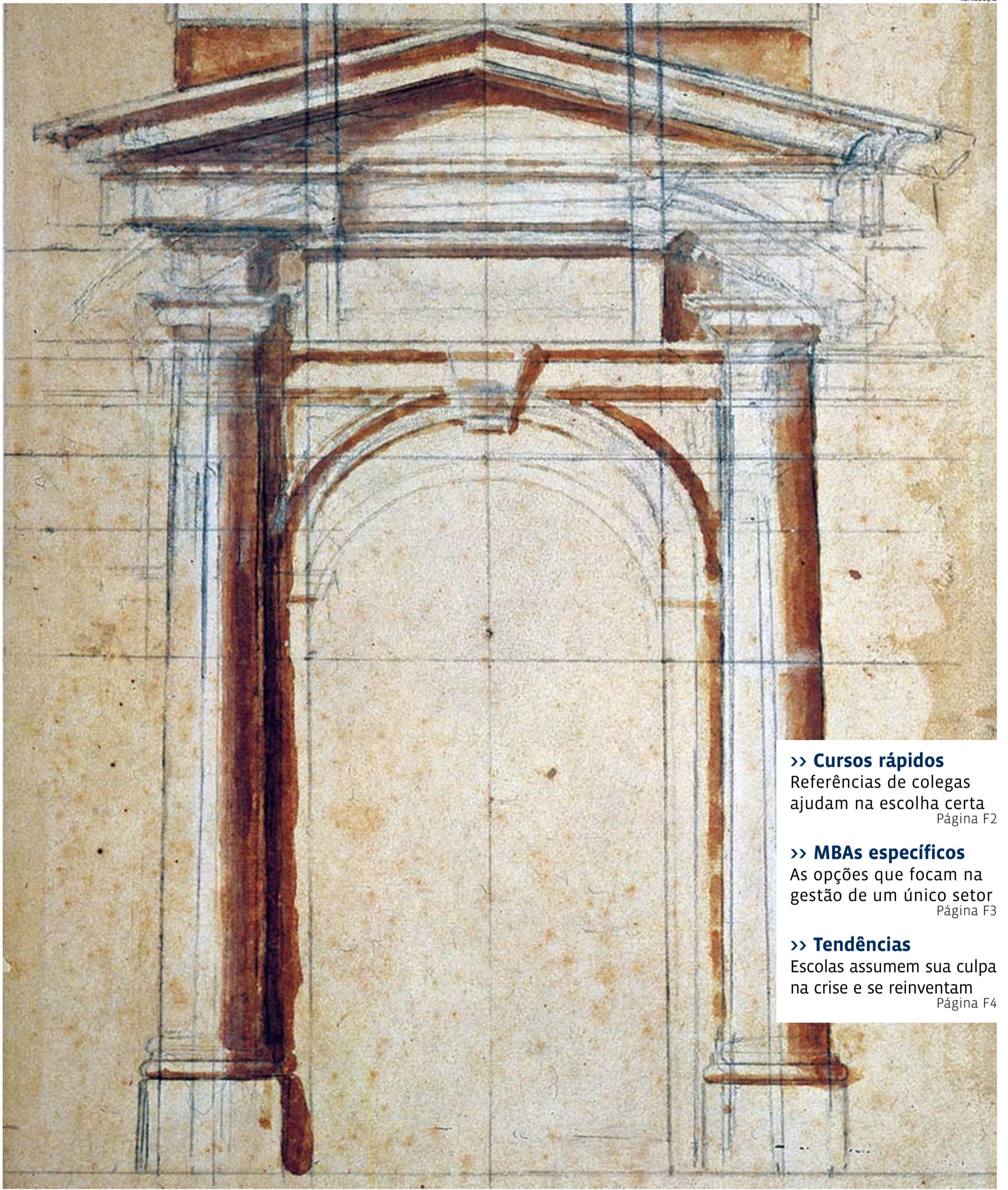


# ESCOLAS DE NEGÓCIOS E MBAs

REPRODUÇÃO



**>> Cursos rápidos**  
Referências de colegas ajudam na escolha certa  
Página F2

**>> MBAs específicos**  
As opções que focam na gestão de um único setor  
Página F3

**>> Tendências**  
Escolas assumem sua culpa na crise e se reinventam  
Página F4

## Bases redesenhadas

**Diante dos questionamentos da crise, alunos e escolas de negócios redefinem suas prioridades na pós-graduação, para formar profissionais preparados para novos desafios**

REDAÇÃO  
SÃO PAULO

A crise está colocando em xeque a competência e a qualidade das melhores escolas de negócios do mundo. Diante de tantos erros de empresários e executivos, que se expuseram demasiadamente ao risco e causaram perdas bilionárias, é fácil levantar questões nesse sentido.

Mas seja no epicentro da crise, os Estados Unidos, ou no Brasil, tanto os executivos quanto as próprias escolas de negócios começam a se reinventar para responder as dúvidas que vêm à tona. Alguns caminhos começam a ser traçados.

Luca Borroni, diretor acadêmi-

co do Ibmec-SP, concorda que as escolas precisam reconhecer alguma culpa. "O que pode mudar, agora, é que talvez as cadeiras relacionadas à gestão de risco ganhem mais destaque", afirma ele. Além de mexer nos seus cursos já existentes, a escola vai lançar no segundo semestre dois cursos de curta duração que tem tudo a ver com a crise. Um deles é sobre fusões e aquisições, em parceria com a escola espanhola IE Business School. O outro terá um nome bem explícito: "Recuperação de empresas em tempos de crise". Assim como esses diversos outros cursos de curta duração já à disposição podem servir para remodelar

o conhecimento e o currículo.

Os críticos do método de ensino de negócios têm muitas queixas. Alguns dizem que as escolas tornaram-se muito científicas, muito desligadas das questões do mundo real. Outros dizem que os alunos aprendem a apresentar soluções rápidas para problemas complicados. Outro grupo sustenta que as escolas dão para os alunos uma visão limitada e distorcida de suas funções e que eles se formam com o foco em maximizar o valor para os acionistas.

Essas deficiências podem ter deixado os formandos em escolas de negócios inadequadamente preparados para tomar decisões que, juntas, poderiam ter ajudado a atenuar a crise financeira, dizem os críticos.

Jay O. Light, reitor da Harvard Business School, defende que têm havido desequilíbrios, tanto nos

campus quanto na economia. "Nós vivemos um enorme período prolongado de bons tempos financeiros, e as pessoas passaram a dar menos atenção para os riscos e o gestão de riscos e mais para a geração de dinheiro", disse.

Mas se a fórmula clássica do MBA norte-americano está em xeque, no Brasil esses cursos ficam cada vez mais especializados. Na Fipecafi, por exemplo, é possível escolher um Master in Business Administration em gestão tributária, logística integrada ou mercado de capitais, entre outros. Segundo Maria Yamamoto, coordenadora do MBA em mercado de capitais da Fipecafi, que é disponibilizado há 15 anos, existe uma grande demanda pelos MBAs mais focados que atendam as pessoas que já trabalham na área. "Esse tipo de curso não deixa de ser generalista, que é o ob-

jetivo do MBA, mas é generalista dentro de um determinado segmento. O conceito original está sendo mantido", explica.

A Fundação Getúlio Vargas também aposta em MBAs especializados e oferece cursos focados em gestão de sustentabilidade, bens culturais e até mesmo jornalismo investigativo. "Há pelo menos cinco anos estamos apostando em cursos mais especializados", diz Paulo Lemos, superintendente de educação executiva da FGV-SP.

A Anhembi Morumbi, por sua vez, foca em nichos ainda mais específicos, como gestão e marketing de entidades esportivas e de organizações culturais e criativas. No mesmo caminho vai o Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, que é especializado em design, e escolheu esse segmento para especialização de seus cursos de MBA.

Embora se proliferem os cursos específicos, há uma corrente que defende que só os generalistas são verdadeiros MBAs. A Associação Nacional de MBA (Anamba) possui uma série de requisitos mínimos para que um curso possa ser considerado Master in Business Administration. Dentre os requisitos ditados pela associação estão mínimo de 480 horas de aula — enquanto para pós-graduação *lato sensu* o número é de 360 horas — sendo que 360 delas devem contemplar uma lista de nove áreas de conhecimento, entre elas teorias econômicas, marketing, estratégia, tecnologia da informação, gestão de pessoas e outras.

Seja qual for a modalidade de pós-graduação escolhida, especialistas em recrutamento dizem que o importante é pensar na progressão de carreira, e ser bastante criterioso na escolha do curso.

## ESCOLAS DE NEGÓCIOS E MBAs Investimentos em formação devem entrar no planejamento anual

CARREIRA

# Referências ajudam a escolher curso rápido

Ausência de critérios e “oba-oba” geram apenas desperdício de tempo e de dinheiro

JOÃO PAULO FREITAS  
SÃO PAULO

O executivo que deseja se atualizar sobre o mercado e as novas práticas de sua área não pode reclamar de falta de opções. O Brasil possui escolas de negócios reconhecidamente competentes. Se o problema é falta de tempo, é igualmente difícil encontrar uma desculpa: são inúmeros os cursos breves disponíveis, com durações que variam de um dia a algumas semanas. Apesar da variedade de nomes — curso executivo, programa de educação continuada, curso sob demanda etc. —, o objetivo é único: ajudar o profissional a aprender algo relevante com rapidez.

A demanda por esse tipo de programa é significativa. Só na Trevisan Escola de Negócios, desde janeiro quase 500 pessoas já fizeram algum tipo de curso de curta duração. Em outras instituições, a situação é similar.

Segundo o gerente de recursos humanos da consultoria Robert Half, Roberto Britto, cursos rápidos podem ajudar a complementar pontos específicos da carreira, principalmente quando há necessidade de “reparo rápido”. “Um curso executivo ajudará o profissional a sanar determinada lacuna em um curto período. Se ele quiser algo mais profundo, precisará fazer um curso mais extenso, que propiciará a ele uma visão mais global sobre negócios”, diz.

Esses programas também podem tornar o currículo mais atraente. “Qualquer curso que agregue conhecimentos ao profissional é sempre bem-visto e pode servir como parâmetro para o recrutador no momento da seleção, caso haja muito equilíbrio entre os candidatos”, observa Britto.

Mas assim como não é seguro escolher um MBA no escuro, é preciso atenção no momento de optar por um curso rápido, mesmo que a diferença do investimento necessário para cursar um e outro seja enorme. A ausência de cuidado pode significar tempo e dinheiro na lata do lixo. Por isso, a recomendação geral dos consultores é que os profissionais fujam do oba-oba. Britto lembra que os resultados profissionais acumulados na carreira contam mais do que as horas de discussão em sala de aula. “Nada substitui a experiência. Entre um profissional que fez, com bons resultados, o startup de uma empresa, e outro que tenha muitos cursos, mas não resultados comprovados, eu selecionaria o primeiro”, diz.

Para o presidente da Gutemberg Consultores, Gutemberg de Macêdo, é perda de tempo fazer um curso apenas para decorar o currículo. “Muitos fazem isso, mas para haver eficácia é preciso pesquisar e saber quem é o professor. Também é importante conversar com profissionais que já passaram por aquela experiência para saber se as aulas contribuirão ou não com a carreira”, orienta. A sócia-diretora da consultoria Career Center, Karin Parodi, concorda e acrescenta que escolher uma ins-

tuição de ensino renomada ajuda a evitar erros. “É dinheiro e tempo investido. As ofertas são muitas. É importante escolher bem e conversar com as pessoas que já passaram pelo programa.”

### Campeões de audiência

Na Trevisan Escola de Negócios, cursos sobre o Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) e sobre as International Financial Reporting Standards (IFRS) são a bola da vez. O primeiro acontecerá em maio, aos sábados, totalizando 18 horas. O de IFRS ocorrerá no mesmo mês, com uma carga horária de 32 horas. Segundo a gerente da unidade de eventos empresariais da instituição, Magda Alves, o curso de auditoria interna também tem boa procura porque, com as incertezas econômicas, as empresas buscam formas de minimizar seus riscos.

Já os cursos de gestão de negócios e de contabilidade para não contadores têm demanda permanente. “Profissionais de praticamente todas áreas precisam dessas informações para fazer planejamento”, observa Magda. Outra estrela da Trevisan é curso de gestão de pessoas em tempo de crise, que promete orientar os profissionais sobre como motivar uma equipe neste período de incertezas econômicas e medo de demissão.

Macêdo aconselha os profissionais a procurarem cursos sobre gerenciamento de projeto. “É um conhecimento que será cada vez mais exigido. Finanças e controladoria também são fundamentais pelo tempo que estamos vivendo. Gestão de pes-



Britto, da Robert Half: programas breves auxiliam profissional a sanar lacunas em pouco tempo

soas é outra recomendação, pois quem não sabe gerenciar pessoas não faz seu serviço”, diz. Para o consultor é mediocridade achar que gestão de pessoas é uma tarefa simples. “Para isso, é preciso entender o ser humano e a estrutura de poder das organizações em profundidade.”

### Plano de carreira

Segundo Macêdo, os cursos sempre são bem-vindos, mas desde que estejam “intimamente associados ao plano estratégico da carreira”. Para ele, todos precisam de conhecimentos sobre finanças, marketing ou gestão de pessoas e por isso um curso ligeiro pode ser muito útil. “Mas eu defendo que o melhor para o executivo é um programa sistêmico e racional de leitura.” Além da dedicação aos livros, Gutemberg lembra que outras opções

de formação são os mentores e as viagens internacionais, devido ao contato com culturas diferentes. Sobre os livros, o consultor indica a leitura tanto de títulos técnicos e gerenciais como aqueles sobre conhecimentos humanos.

Karin, da Career Center, também alerta para a necessidade do conteúdo visado estar alinhado ao projeto de carreira do profissional. “Fazer um curso, por mais breve que ele seja, não é só questão de networking. A decisão envolverá dedicação. Tem que fazer sentido para a carreira”, reforça Karin, que vê a participação nesse tipo de programa educativo como exercício da capacidade de autodesenvolvimento. “Pessoas com essa qualidade procuram fortalecer o que têm de bom e também adquirir outras competências desejadas pelo mercado”, acrescenta.

A coordenadora do centro de carreira do Instituto Nacional de Pós-graduação (INPG), Janete Teixeira Dias, considera importante que o profissional, ao fazer seu planejamento anual, reserve verba e tempo para curso e congressos. Para ela, a participação em eventos como esses dá acesso a novos termos e conceitos. “Tais programas são importantes para mostrar que o profissional não está parado no tempo, que ele continua exercitando capacidade de aprendizado e que questiona sua própria prática”, diz. Para ela, esses ambientes de discussão estimulam a cultura colaborativa, que pode ser aplicada nas empresas. “Hoje, gerar conhecimento onde você trabalha e compartilhá-lo é fundamental. Isso quebra aquele paradigma de reter informações para ser especial”, completa.



**FIPECAFI**  
Cultura Contábil, Atuarial e Financeira

A FIPECAFI foi criada para apoiar o Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP.

Completa 35 anos de pioneirismo na construção da história contábil, financeira e atuarial brasileira, difundindo esses conhecimentos em programas de educação continuada.

### MBA

Controller (parceria ANEFAC)  
Controles Internos  
Auditoria Interna para Instituições Financeiras  
Gestão Atuarial e Financeira  
Gestão Financeira e Risco  
Advisor em Finanças Pessoais  
Relações com Investidores (parceria IBRI)  
Gestão Tributária (turmas em SP e no RJ)  
Supply Chain e Logística Integrada  
Governança Corporativa (parceria IBGC)  
Mercado de Capitais (parceria APIMEC)

### Especialização

Curso de Especialização em Contabilidade, Controladoria e Finanças - CEFIN

Confira também outros cursos de educação executiva e de curta-duração eLearning

11 2184 2020  
[www.fipecafi.org](http://www.fipecafi.org)  
[coordenadoria.mba@fipecafi.org](mailto:coordenadoria.mba@fipecafi.org)

PROJETO

## Produto sai da aula para a loja

LUIZ SILVEIRA  
SÃO PAULO

A rede de comida italiana rápida Spoletto tem um problema: suas lojas ficam vazias entre as 15h e as 19h, quando pouca gente costuma escolher uma casa de massas para comer. O relógio dos custos fixos não para de andar só porque não há fila no balcão, e os ingredientes dos molhos das massas continuam lá.

No segundo semestre, a questão pode ser resolvida, graças ao forte envolvimento da rede com a área acadêmica e ao esforço de um grupo de alunos do CBA em Marketing do Ibmecc-RJ. O trabalho prático apresentado por esse grupo na conclusão de sua pós-graduação foi um produto para o Spoletto: um sanduíche, que atrairá clientes aos restaurantes entre almoço e jantar e que, de quebra, ainda utiliza os mesmos ingredientes básicos dos molhos que a casa já oferece. O nome escolhido do produto é Pane Romano.

“Neste momento temos em andamento 27 projetos de pesquisa com instituições de ensino de todo o País”, diz a diretora de marketing da rede, Jacqueline Lopes. “Nossos sócios são empreendedores, e querem perto de si também outros empreendedores”, explica ela, reconhecendo que não é fácil para uma empresa abrir as portas e estratégias para estudantes.

Para a publicitária Amanda Lichtenfels Ribeiro, uma das alunas do grupo e funcionária do Spoletto, tanto os estudantes quanto a empresa saíram ganhando muito. “Para mim, foi importante aplicar na prática os conhecimentos do curso. Para lançar um produto, não se pode pensar apenas na campanha — que é no que sempre tive experiência. Apreendi a fazer todo um processo maior, com estudo de viabilidade, de formação de preço, entre outros fatores”, exemplifica ela.

O CBA é uma pós-graduação *lato sensu* voltada para um público mais jovem que o MBA, e com



Jacqueline Lopes (à esq.) e Amanda Ribeiro: sanduíche no Spoletto

menor experiência profissional. “Por isso, nosso CBA sempre busca desenvolver o espírito empreendedor dos alunos. O projeto desenvolvido ao longo do curso é a oportunidade de aplicar, em paralelo com as aulas, o conteúdo de cada uma das disciplinas”, detalha o coordenador do programa de CBA do Ibmecc-RJ, Eduardo Pitombo. Além do sanduíche

Entre o início do projeto e o lançamento do Pane Romano, terá decorrido cerca de um ano e meio. Segundo Jacqueline, todas as fases do lançamento de produto foram seguidas à risca, até para que os alunos pudessem aplicar todos os conceitos aprendidos em sala de aula.

Apesar do longo tempo, ajudou o fato de Amanda já trabalhar na área de marketing do Spoletto. “Por já trabalhar na empresa, conhecia melhor as deficiências que precisavam de projetos como o nosso. Mas o grupo todo, de cin-

co pessoas, foi recebido pelo presidente da rede para apresentar o projeto e ouvir ideias importantes”, explica Amanda, que concluiu o CBA no início do ano.

### Carreira

Além da experiência adquirida pelo trabalho em si, um projeto prático como o desenvolvido pelo grupo de Amanda aumenta a visibilidade dos estudantes no mercado, e pode render bons contatos — quem sabe até um emprego. “Um retorno importante que temos desses projetos com instituições de ensino é poder contratar alunos de destaque”.

Amanda foi promovida de coordenadora a gerente de marketing, “não só pelo projeto, mas ele aumentou minha visibilidade na empresa”. E um de seus colegas de grupo foi contratado hoje está no México trabalhando na abertura da rede Spoletto no país.

## ESCOLAS DE NEGÓCIOS E MBAs

MEC tem regras específicas apenas para a pós **lato sensu**

OPÇÕES

# MBAs ficam cada vez mais especializados

Gestão pode ser focada em segmentos que vão do mercado de capitais até a gastronomia

CAROLINA PEREIRA  
SÃO PAULO

Longe do tempo em que fazer MBA era sinônimo de se especializar na administração de empresas, hoje em dia as áreas em que é possível cursar um Master in Business Administration são as mais diversas e, à primeira vista, os cursos não se resumem à gestão do negócio, abrangendo segmentos bastante específicos do mercado.

Relações com investidores é uma dessas áreas. Natasha Namie Nakagawa, quando decidiu fazer uma pós-graduação, não queria ter uma visão geral das disciplinas envolvidas na administração de uma empresa, e sim aprofundar seus conhecimentos em sua área de atuação. Na época em que decidiu fazer uma pós-graduação, em 2006, trabalhava na Votorantim Celulose e Papel como analista de relações com investidores e soube da existência do MBA especializado no assunto oferecido pela Fipecafi em parceria com o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri).

Formada em administração de empresas, a executiva recebeu o apoio da companhia em que trabalhava, que custeou 50% dos estudos. “O curso abordou as disciplinas mais básicas da área de gestão, mas também outras mais

específicas, como comunicação e avaliação de empresas”, conta Natasha, que ficou satisfeita com a escolha: “Pouco tempo depois assumi um cargo gerencial na área de relações com investidores e acredito que a pós tenha influenciado”, diz a gerente, que hoje trabalha no Banco Fibra.

E as diferentes áreas em que é possível cursar um MBA não param por aí. Na própria Fipecafi, também é possível fazer um Master in Business Administration voltado para gestão tributária, logística integrada ou mercado de capitais, por exemplo.

Segundo Maria Yamamoto, coordenadora do MBA em mercado de capitais da Fipecafi, que é disponibilizado há 15 anos, existe uma grande demanda pelos MBAs mais focados que atendam as pessoas que já trabalham na área. “Esse tipo de curso não deixa de ser generalista, que é o objetivo do MBA, mas é generalista dentro de um determinado segmento. O conceito está sendo mantido”, explica. “Quem faz uma pós generalista acaba conhecendo um pouquinho de cada coisa e nada profundamente”, critica a coordenadora, que acredita que o longo tempo em que o MBA mercado de capitais está disponível seja prova da demanda por cursos especializados.

A Fundação Getúlio Vargas também aposta em MBAs especializados. Paulo Lemos, superintendente de educação executiva da FGV-SP, conta que o MBA brasilei-



Natasha Namie Nakagawa, do Banco Fibra, preferiu fazer um MBA com foco na área em que atua: relações com investidores

ro é equivalente ao conceito de MBA executivo nos EUA. Ou seja, não exige dedicação em tempo integral e é especializado em um determinado assunto, e não generalista em administração de empresas como o MBA original. Essa é a origem das características do MBA brasileiro. A FGV oferece cursos focados em gestão de sustentabilidade, bens culturais e até mesmo jornalismo investigativo. “Há pelo menos cinco anos estamos apostando em cursos mais especializados”, diz Lemos. Para ele, esse tipo de MBA tende a ser cada vez mais

demandado pelo mercado de trabalho. “A tendência do mercado é que o profissional se torne cada vez mais especialista”, acredita.

Até mesmo chefs de cozinha e designers já fazem parte do público-alvo de alguns MBAs. No Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, que é especializado em design, esse foi o segmento escolhido para foco dos cursos desse tipo. “O nosso perfil está totalmente ligado a artes e design, por isso sempre recebíamos telefonemas de alunos interessados em cursos de MBA com esse foco”,

diz Mônica Bueno Leme, coordenadora de pós-graduação e extensão da instituição. Para ela, os cursos, que incluem MBA em design automotivo, design de produto e produção cultural, não poderiam ser uma pós-graduação convencional porque têm ênfase na gestão. “Abordamos, por exemplo, novas tecnologias que podem ser utilizadas pelas empresas na área de design”, explica.

A gastronomia também entrou para o rol de segmentos que possuem seu próprio MBA. Na Anhembi-Morumbi é possí-

vel se pós-graduar em gestão da gastronomia, área que, segundo Mário da Silva Oliveira, coordenador do curso, tem particularidades que transcendem o MBA convencional. “Nesse ramo, a parte de gestão de pessoas, por exemplo, é muito peculiar”, analisa. No público-alvo, estão incluídos chefs de cozinha que gerem seu próprio negócio.

Além de gastronomia, a universidade oferece cursos de MBA focados em gestão e marketing de entidades esportivas e de organizações culturais e criativas.

## Associação cria requisitos mínimos

Fazer MBA hoje em dia está na moda. A sigla é a palavra da vez dos recrutadores de executivos há algum tempo e o resultado dessa valorização pelo mercado de trabalho foi a proliferação de cursos de pós-graduação que levam esse nome no Brasil. Mas, que curso pode ser considerado um MBA, afinal? Que a sigla significa Master in Business Administration ou, em português, Mestrado em Administração de Negócios, todo mundo sabe, mas o conceito inicial do curso, os requisitos mínimos e as características que o diferenciam de uma pós-graduação *lato sensu* ainda não são conhecidas por muitos estudantes.

A confusão, em parte, acontece por causa das adaptações que o mercado brasileiro de educação fez no conceito original da sigla. Isso porque, há 101 anos atrás, quando a Harvard University criou o pri-

meiro curso desse tipo do mundo e deu origem à Harvard Business School, a ideia era fornecer um mestrado que capacitasse os gestores de negócios a enfrentar crises como a que aconteceu em 1907, uma espécie de pânico causado pelo sistema bancário. Para isso, era preciso um curso que abrangesse todas as disciplinas ligadas à administração de empresas, sem priorizar um ou outro assunto.

Ou seja, a proposta não era fornecer uma especialização, e sim uma visão genérica do mundo dos negócios. Além disso, o curso exigia bastante dedicação do estudante, em tempo integral.

Em Harvard, essas características foram mantidas até os dias de hoje mas, desde que o curso foi trazido ao Brasil, o conceito americano foi gradativamente deixando de ser seguido à risca. Antes disso, a

principal diferença entre um MBA e uma pós-graduação *lato sensu* era que esta última, além de ter menor carga horária, visa especialização em uma determinada área, enquanto um MBA, obrigatoriamente, seria um curso mais genérico na área de negócios. No entanto, Ministério da Educação (MEC), que regula o setor no Brasil, não diferencia as regras do MBA das dos cursos *lato sensu*. Ambos têm as mesmas exigências determinadas pelo Ministério da Educação para a pós-graduação convencional e, por isso, há uma certa facilidade em dar essa nomeação para os cursos.

Por esse motivo, apesar de não ter força regulatória, surgiu no mercado uma associação com o objetivo de estabelecer regras para que um curso seja denominado de MBA, a Associação Nacional de MBA (Anamba). “Não temos poder de lei mas alertamos o mercado”, diz Luca Borroni, diretor acadêmico do Ibmeq-SP e ex-secretário executivo da Anamba — ele passou o cargo para Adarberto Fisherman, da Fundação Instituto de Administração (FIA).

### Exigências

Dentre os requisitos ditados pela associação estão mínimo de 480 horas de aula — enquanto para pós-graduação *lato sensu* o número é de 360 horas — sendo que 360 delas devem contemplar uma lista de nove áreas de conhecimento, entre elas teorias econômicas, marketing, estratégia, tecnologia da informação, gestão de pessoas e outras.

“A vocação do curso é ser generalista. Um curso que é focado só em marketing, por exemplo, não é MBA”, opina Borroni. “Selecionamos padrões mundiais para chegar às exigências da Anamba e cada curso das instituições de ensino associadas é submetido aos membros da associação”.

No total, são seis escolas associadas desde a fundação da entidade, em 2004: Ibmeq São Paulo, BSP Business School, ESPM, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e KATZ Graduate School of Business, University of Pittsburgh (São Paulo).

C.P.

## A FIPECAFI completa 35 anos de pioneirismo na construção da história Contábil, Atuarial e Financeira do Brasil

A FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras) foi fundada em 1974 por professores do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e atua desde então como órgão de apoio institucional ao Departamento.

Nesses 35 anos, a FIPECAFI acompanhou e fez parte da evolução da história econômica do Brasil. Desafios e oportunidades surgiram em seu caminho e foram abraçados com entusiasmo e competência por todos os profissionais que atuam na Fundação, transformando-a em um “celeiro” onde convergem ideias e projetos inovadores nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Dentre seus principais objetivos estão: a missão de desenvolver e promover a divulgação de conhecimentos da área contábil, financeira e atuarial, organizar cursos, seminários, simpósios e conferências, prestar serviços de assessoria e consultoria e realizar pesquisas, atendendo entidades dos setores público e privado.



Prof. Iran Siqueira Lima  
Diretor-Presidente da FIPECAFI

A Fundação exerce papel fundamental no processo da Convergência Contábil Brasileira e na orientação às companhias abertas e aos profissionais envolvidos na adoção das normas internacionais de contabilidade sobre a implantação do novo padrão denominado IFRS (International Financial Reporting Standards). Desenvolve com pioneirismo cursos, palestras e seminários que se tornam referência para todo o mercado e avança na qualidade de membro fundador do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis).

De acordo com Sérgio de Iudicibus, Presidente do Conselho Curador da Fundação, a FIPECAFI foi criada graças ao espírito pioneiro de muitos com o intuito de possibilitar que docentes e

pesquisadores se dedicassem em tempo integral à docência e à pesquisa, bem como à extensão de serviços à comunidade. “Passamos por anos difíceis, como os da década de 1980, mas graças ao esforço de organização das diretorias que se seguiram às iniciais, o crescimento foi exponencial até se transformar na sólida e grande organização que é hoje”, afirma o Prof. Sérgio de Iudicibus.

### A FIPECAFI é a única escola com 11 MBAs em Corporate Finance com ênfase em Corporate Control & Corporate Value.

A FIPECAFI é a única escola com 11 MBAs em Corporate Finance com ênfase em Corporate Control & Corporate Value.

Entre os MBAs Corporate Control estão Controller em parceria com a ANEFAC (Associação Nacional de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade), Controles Internos – Compliance, Auditoria Interna para Instituições Financeiras, Gestão Financeira e Risco, Gestão Atuarial e Financeira e Advisor em Finanças Pessoais.

Os MBAs em Corporate Value incluem Relações com Investidores em parceria com o IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), Gestão Tributária, Supply Chain e Logística Integrada, Gestão e Avaliação de Projetos de Investimentos e Governança Corporativa em parceria com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

A Fundação oferece ainda os MBAs: Mercado de Capitais em parceria com a APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) e Gestão de Tecnologia da Informação.

Além dos MBAs, a Fundação disponibiliza cursos de curta duração, seminários e certificações por meio do Programa de Educação Executiva, cursos eLearning de curta duração e de extensão e cursos presenciais de Educação Corporativa. Mais informações: [www.fipecafi.org](http://www.fipecafi.org).

**INPG INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Especialização e MBA Executivo  
**Gestão Tributária**

**Vocesã**  
O único curso rankeado no Guia Melhores MBAs no Brasil.

BLUMENAU (47) 3321-7369 FURB  
CAMPINAS (19) 2102-5656

SÃO PAULO (11) 5102-3444  
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO (17) 3222-1722

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (12) 3913-5856  
TAUBATÉ (12) 3633-2999 UNITAU

[www.inpg.edu.br](http://www.inpg.edu.br)

## ESCOLAS DE NEGÓCIOS E MBAs

Algumas entidades já estudam **mudar** seus currículos

METODOLOGIA

# É preciso reeducar as escolas de negócios?

MICHAEL WEYMOUTH/HARVARD

Analistas e educadores se perguntam se instituições têm culpa na crise da economia

KELLEY HOLLAND  
THE NEW YORK TIMES  
NOVA YORK

O MBA, um passe livre para o mundo de negócios norte-americano, é especialmente cobiçado em Wall Street. Nos últimos anos, as principais escolas de negócios enviaram, rotineiramente, mais de 40% de seus formandos para o mundo das finanças. Mas com a economia em desordem e tantas empresas financeiras em queda livre, os analistas e os próprios educadores perguntam-se se os métodos de ensino podem ter contribuído para causar a mais grave crise econômica em décadas.

“É tão óbvio que um elemento importante fracassou”, diz Ángel Cabrera, reitor da Thunderbird School of Global Management, em Glendale, Arizona. “Não podemos dizer que não é nossa culpa quando há uma falha sistêmica e generalizada de liderança”.

Os críticos do método de ensino de negócios têm muitas queixas. Alguns dizem que as escolas tornaram-se muito científicas, muito desligadas das questões do mundo real. Outros dizem que os alunos aprendem a apresentar soluções rápidas para problemas complicados. Outro grupo sustenta que as escolas dão para os alunos uma visão limitada e distorcida de suas funções e que eles se formam com o foco em maximizar o valor para os acionistas.

Essas deficiências podem ter deixado os formandos em escolas de negócios inadequadamente preparados para tomar decisões que, juntas, poderiam ter ajudado a atenuar a crise financeira, dizem os críticos. Alguns líderes e recrutadores também questionam o valor de um MBA, e dizem aos jovens que eles podem receber melhor treinamento pela prática do que nas escolas.

Em muitos campus, as mudanças estão em andamento nos cursos e currículos. Algumas faculdades intensificam suas ênfases em filosofia de longo prazo ou liderança, e muitas estão acrescentando seminários para responder à crise econômica.

Jay O. Light, reitor da Harvard Business School, defende que têm havido desequilíbrios, tanto nos campus quanto na economia. “Nós vivemos um enorme período prolongado de bons tempos financeiros, e as pessoas passaram a dar menos atenção para os riscos e o gestão de riscos e mais para a geração de dinheiro”, disse.

**Auto-análise**

As escolas fizeram auto-análise antes, e parte dos problemas atuais podem ter se originado da última grande auto-análise. Nos final dos anos 50, os relatórios encomendados pelas fundações Ford e Carnegie encontraram membros medíocres das faculdades e currículos pouco concentrados nas aptidões vocacionais.

Uma de suas recomendações era que as escolas de negócios adotassem métodos mais analíticos e rigorosos. E, ao longo dos anos, foi assim em quase todas as escolas. Os professores conduzem pesquisas independentes e as publicam sempre em publicações acadêmicas. Os alunos aprendem modelos complexos para analisar as estratégias competitivas, valorizando opções e mais.

Mas as escolas podem ter ido longe demais nessa direção, segundo Warren Bennis, professor de administração da University of Southern California. As escolas sofrem de “uma ênfase excessiva no rigor e ênfase insuficiente na relevância”, ele disse. “As escolas de negócios esqueceram que são escolas profissionalizantes”.

Henry Mintzberg, professor de estudos administrativos da McGill University em Montreal, também argumenta que os alunos passam tempo demais desenvolvendo respostas rápidas para as versões condicionadas de problemas empresariais, eles não aprendem o suficiente sobre

as experiências do mundo real.

Com toda a ênfase no rigor analítico das escolas de negócios hoje, outra importante recomendação dos relatórios das fundações dos anos 50 — que a administração de negócios sejam uma verdadeira profissão, com um código de conduta e uma ideologia sobre seu papel na sociedade — recebeu menos impulso, disse Rakeh Khurana, professor da Harvard Business School e autor de “From Higher Aims to Hired Hands”, uma análise histórica da disciplina de negócios. Segundo ele, as escolas de negócios nunca ensinaram seus alunos que, como os médicos e os advogados, eles eram parte de uma profissão. E nos anos 70, ainda de acordo com Khurana, vingou a ideia de que o preço das ações de uma empresa eram o principal barômetro de sucesso, o que mudou o conceito das escolas de técnicas administrativas apropriadas.

Do lado de fora, pelo menos, as escolas de negócios parecem robustas. Por anos, elas atraíram alguns dos alunos mais brilhantes, e muitos grandes candidatos ainda se matriculam. De fato, os formulários das escolas de negócios normalmente crescem quando a economia enfraquece porque os prováveis alunos vêem o diploma como um refúgio da incerteza profissional.

**Valor do diploma**

Os chefes estão fazendo menos viagens de recrutamento para as escolas de negócios este ano, dada a economia, mas as pessoas que receberam recentemente diplomas de MBA continuam ganhando cargos seletivos nas áreas de finanças e consultoria. Uma pesquisa realizada no ano passado, entre candidatos a diplomas do MBA no mundo inteiro, pela Graduate Management Admission Council, que administra o GMAT, concluiu que 29% dos novos candidatos a diplomas trabalhavam em finanças ou consultoria, e que 53% foram trabalhar nesses setores depois de formados.

Para as universidades, a disciplina de negócios é uma fonte de receita. As escolas de negócios são menos caras de operar do que as escolas de graduação com laboratórios elaborados e instalações de pesquisa, e os ex-alunos tendem a ser generosos com as doações.

Mesmo assim, surgiram sinais de que nem tudo vai bem no ensino de negócios. Um estudo de trapaça entre alunos formados, publicada em 2006 no periódico Academy of Management Learning & Education, concluiu que 56% de todos os alunos de cursos MBA trapeçavam regularmente — mais do que em qualquer outra disciplina. Os autores atribuíram isso ao “comportamento percebido do colega” — em outras palavras, os alunos acreditavam que todos outros faziam o mesmo.

Alguns chefes estão também questionando o valor de um diploma MBA. Um projeto de pesquisa que dois professores de Harvard divulgaram em 2008 descobriu que os padrões valorizavam a capacidade dos estudantes formados de resolver complexos problemas de negócios, mas que ainda faltava alguma coisa. “Há necessidade de sair do foco analítico dos programas MBA para dar mais ênfase às aptidões e um sentido de propósito e identidade”, diz David A. Garvin, professor de administração de negócios e um dos autores do projeto.

Decerto, os próprios alunos estarão contentes com a ênfase nas habilidades pessoais. Nas pesquisas que o Aspen Institute regularmente conduz, os candidatos a diplomas MBA dizem que eles na verdade tornam-se menos confiantes durante o tempo que passam na escola de negócios de que serão capazes de resolver dilemas éticos no local de trabalho.

O ensino de negócios “acentua as peças técnicas simples”, disse Samuelson, do Aspen Institute, e “ignora a complexidade real e, francamente, as oportunidades realmente empolgantes de negócios devem ser o motor da prosperidade de longo prazo”.

Um número crescente de esco-



Campus da Harvard Business School, que iniciou uma revisão ligada ao seu centenário e estuda meios para tornar os cursos globais

las de negócios tenta novos métodos — e muitas encontram lições valiosas da crise econômica.

Na Stern School of Business da Universidade de Nova York — situada no que seu reitor, Thomas F. Cooley, chamou “o ventre da besta” em Lower Manhattan — 33 professores escreveram, recentemente, ensaios analisando a crise e oferecendo recomendações que foram reunidas num livro a ser publicado este mês.

Thomas Philippon, professor assistente de finanças da Stern, pretende incorporar o mundo alterado no seu curso no quarto trimestre. Se por um lado ele planeja continuar discutindo os conceitos e as ferramentas financeiras básicas, por outro pretende passar mais tempo em conceitos como risco sistêmico. Além disso, o professor Philippon quer injetar uma discussão de o mercado está ou não sempre certo nas avaliações. “Não teríamos essa discussão há três anos, ele disse.

**Revisão do currículo**

Algumas escolas fizeram revisões profundas de seus currículos mesmo antes de a crise econômica se alastrar.

No ano passado, a Harvard Business School iniciou uma revisão ligada ao seu centenário, e estuda meios para tornar os cursos mais globais. Provavelmente será colocada mais ênfase nas aptidões de liderança, disse Dean Light.

“Creio que temos de redobrar nossos esforços”, ele disse, “nos certificar de que mesmo aquelas pessoas que mandamos para o setor de serviços financeiros sejam primeiro e principalmente líderes que entendem as situações de um ponto de vista administrativo geral”, disse Light. Mais imediatamente, Harvard está juntando argumentos baseados em episódios recentes — temas envolvendo práticas contábeis, por exemplo, e a aquisição do Bear Stearns pelo JPMorgan Chase.

Em 2006, a Yale School of Management apresentou um currículo que oferecia perspectivas interdisciplinares sobre problemas complexos. Está também desenvolvendo argumentos baseados na crise financeira, e há planos para dedicar sessões no currículo essencial para a crise.

O Aspen Institute, enquanto isso, tenta mudar o ensino de negócios do lado de fora. O instituto produz um relatório anual classificando as escolas de negócios pela integração dos temas social e ambiental nos seus currículos. (Nem todas as escolas participam dessa pesquisa).

Também desenvolveu um currículo em conjunção com a Yale School of Management que tem por intuito ensinar os alunos como agir com relação aos valores no trabalho. Perto de 55 escolas de negócios, incluindo aquelas de

Stanford, Northwestern e MIT, estão usando todos ou partes disso em programas pilotos.

Há também pedidos para fazer da administração uma profissão como Direito ou medicina, com um código de conduta, um exame de certificação e aulas suplementares.

O reitor Cabrera, da Thunderbird, tem trabalhado com a United Nations Global Impact, que promove padrões para práticas

empresariais sustentáveis, e ordenou uma força tarefa no desenvolvimento de um conjunto de “Princípios para a Educação Administrativa Responsável” que segue uma filosofia similar. Perto de 200 escolas de negócios do, incluindo a Thunderbird, os adotaram, embora algumas das escolas americanas mais conhecidas não estejam na lista.

Mas as pesquisas feitas entre alunos de cursos de administra-

ção de negócios mostram que eles estão começando a se concentrar mais nos temas sociais e éticos, e que isso pode intensificar os rumores de tornar as obrigações dos diretores com a sociedade mais explícitas.

“O desafio para muitas escolas de negócios é como desenvolver líderes, e não diretores”, disse James Tran, candidato a um diploma MBA e um mestrado em administração pública em Harvard.

AMPLIE SEUS HORIZONTES  
FAÇA INPG!

**INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Graduação | Especialização | MBA Executivo

LANÇAMENTO

**MBA Executivo Mercado de Capitais**

2º SEMESTRE  
INSCRIÇÕES ABERTAS  
2009

MÓDULO INTERNACIONAL – JULHO 2009 – ÚLTIMAS VAGAS!

ARARAQUARA (16) 3331-2323	BLUMENAU (47) 3321-7368 FURB	CAMPINAS (19) 2102-5656	JOINVILLE (47) 3433-4980
LIMEIRA (19) 3452-2686	PIRACICABA (19) 3402-2644	SÃO PAULO (11) 5102-3444	SÃO JOÃO DA BOA VISTA (19) 3623-3022 UNIFAE <small>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS</small>
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO (17) 3222-1722 FUND. UNIV. SÃO JOSÉ	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (12) 3913-5856	TAUBATÉ (12) 3633-2998 UNITAU	

[www.inpg.edu.br](http://www.inpg.edu.br)