

# Lição de casa

Discussão sobre parcela de culpa das escolas de negócio na crise econômica deve provocar mudanças nos programas de MBAs: sai a mentalidade da pressão por ganhos no curto prazo e entra no jogo a preocupação com o crescimento sustentável, baseado em princípios éticos

Por Fernanda Melazo, de Los Angeles

O jogo de acusações sobre quem são os verdadeiros culpados pelo maior desastre financeiro mundial ocorrido em décadas colocou, recentemente, o dedo em riste nos programas das badaladas escolas de negócios.

Gestores e professores de escolas do mundo inteiro passaram a enfrentar um debate público sobre a parcela de responsabilidade que possuem na formação de inescrupulosos diplomados em MBAs que contribuíram para o colapso da economia.

No país que deu forma aos cursos de Masters of Business Administration, o assunto ganhou prioridade na agenda da educação executiva e destaque em publicações importantes da imprensa americana, como o *New York Times* e o *Business Week*. As próprias escolas de negócio repercutem a polêmica. A página da escola de Harvard, por exemplo, criou um fórum de discussão em sua publicação online. Até meados de abril, o site exibia 30 artigos de especialistas do setor.

Para cada um, havia uma média de 20 comentários.

Entre os modelos de graduados em MBAs que agiram de maneira antiética e que são exibidos pelos veículos, aparecem o caso dos agraciados pelos bônus da AIG e nomes de executivos como o de Rick Wagoner, presidente da General Motors (GM), que deixou a montadora criticado por sua gestão; Stanley O'Neal, afastado da presidência do conselho administrativo da Merrill Lynch em função dos prejuízos causados para o

banco; John Train, presidente do Bank of America, demitido também por má atuação e depois de notícias de que teria gastado mais de um milhão de dólares para decorar seu escritório; Henry Paulson, secretário do Tesouro do governo Bush, e desfavorável à regulação de Wall Street.

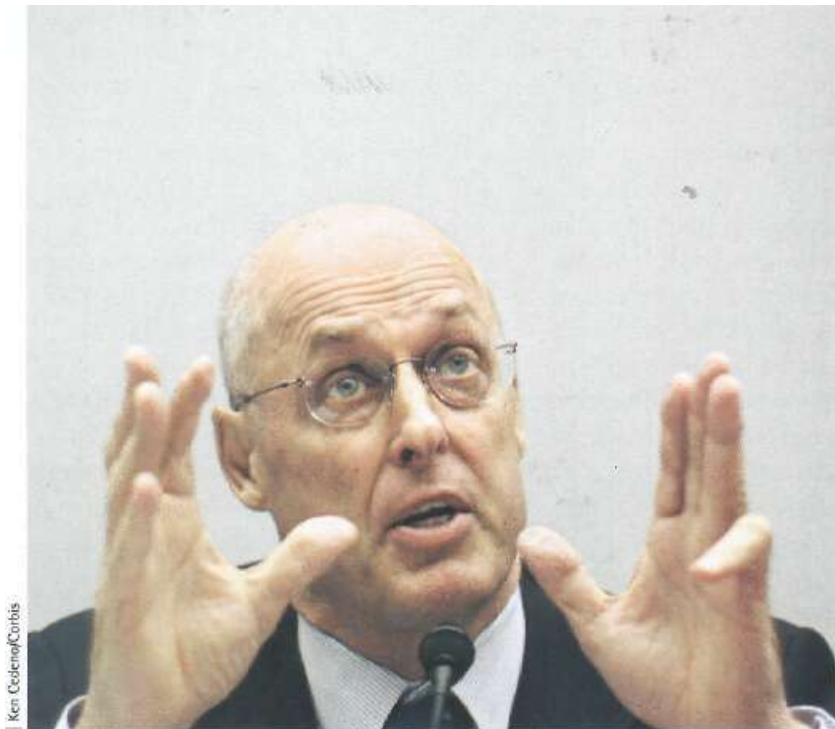
Chamadas para explicar sua responsabilidade na educação dos executivos, as escolas não negam sua parcela de culpa, mas recusam ser incriminadas pela totalidade da tragédia. "Os críticos querem empurrar a causa da situação econômica atual para uma só fonte. Mas o desastre do mercado financeiro mundial é um reflexo de políticas e ações de múltiplas indústrias. Dessa forma, com a integração de nossa economia global, fica difícil atribuir todos os problemas a um só motivo", afirma John J. Fernandes,

presidente da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), uma organização internacional que atua como uma das principais certificadoras de qualidade das escolas de negócio.

O consenso da discussão é que a crise econômica deve provocar uma onda de mudanças nos programas das escolas e MBAs. Para o executivo-chefe da AACSB, a mentalidade da pressão por ganhos empresariais no curto prazo - que leva a "falhas na tomada de decisão" será substituída pela concepção de que o "futuro do negócio estará nas mãos de dirigentes preocupados com o crescimento sustentável, baseado em princípios éticos". Mas, essa não é uma missão apenas da educação executiva. "As empresas devem reforçar a ética ensinada na academia, bem como fornecer uma estrutura de apoio que incentive e facilite a

Rick Wagoner, ex-GM: críticas à gestão dele na empresa





Henry Paulson, secretário do Tesouro do governo Bush: contra a regulação de Wall Street

tomada de decisões éticas", diz Fernandes. "As escolas de negócios já estão mudando, questionando seu papel na sociedade e revisando sua abordagem na educação executiva", afirma Ángel Cabrera, Ph.D. e presidente da escola de gestão global Thunderbird, com sede no estado do Arizona, eleita pela *Financial Times* e pela *U.S News ft World Report*, a instituição de ensino número 1 em negócios internacionais. Em 2007, Cabrera presidiu uma força-tarefa internacional, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), para escrever os Princípios para a Educação Empresarial Responsável. O documento provocou um movimento mundial, com importantes parcerias, entre elas a AACSB, para encorajar as escolas

de negócios a assumir os princípios. "Até hoje, mais de 200 escolas assinaram o documento. E isso me dá uma grande esperança", diz o presidente da Thunderbird. Segundo Cabrera, as escolas não podem ser totalmente culpadas pela tragédia financeira. Mas o que é claro, na opinião dele, é que as instituições não ajudaram a evitar a desagregação mundial dos sistemas financeiros. "Quando se olha para as teorias e valores de muitos dos presidentes dos bancos falidos, e seus principais executivos, com MBAs, percebe-se que alguns líderes empresariais estão dispostos a justificar tudo por meio da pretensão de satisfazer os interesses dos acionistas, mesmo que isso signifique assumir riscos de consequências sociais devastadoras".

Para a professora da escola de negócios de Columbia, com sede em Nova York, Rita Gunther McGrath, as mudanças no cenário econômico geradas a partir dos anos 80 - entre elas, a maior influência das instituições financeiras na economia, a troca de comando das grandes companhias para as empresas de capital aberto, a pouca regulação do mercado -, contribuíram para um perfil executivo mais propenso a priorizar seus próprios ganhos pessoais. Na opinião de Rita, as escolas de negócios foram beneficiárias desse modelo. Os famosos rankings, como o da *Business Week*, segundo ela, passaram a adotar critérios que privilegiavam as instituições com maior número de ex-alunos em postos lucrativos. "Então, a mensagem para os alunos passou a ser: obtenha seu MBA para trilhar o caminho de Wall Street e fazer sua fortuna", afirma. "E, por isso, o aumento dos diplomas de MBAs deveu-se ao resultado de forças que, agora, nós sabemos, levariam à crise econômica. Mas não é a única causa da crise", disse. A professora Jeanne Liedtka, de Darden Graduate School of Business, da Universidade de Virgínia, defendeu, em recente artigo, que as escolas de negócios pecaram pela omissão. Para ela, a obsessão dos acionistas, gerada pelo novo ambiente de negócios e de manipulação de números e valores, anulou a capacidade inovadora dos executivos, chave para o sucesso empresarial. "De algum modo, muitos de nós, nas

# O cenário econômico contribuiu para criar um perfil executivo mais propenso a priorizar seus próprios ganhos pessoais

escolas de negócios, falhamos no registro desse estado lastimável. Ou, talvez, decidimos ignorá-lo, uma vez que não havia nada que pudesse ser feito para corrigir o sistema", afirmou. De acordo com Jeanne, as instituições de educação executiva devem atentar para o fato de que essa maneira de fazer negócios "tomou o caminho errado e perdeu de vista a razão fundamental que faz com que as empresas prosperem, a longo prazo: a criação de valor real para pessoas reais". Segundo o executivo-chefe da AACSB, existem hoje aproximadamente 11.800 escolas de educação executiva no mundo. A associação avalia 567 instituições em 33 países. Ele afirma que algumas escolas possuem em seu currículo cursos separados de ética, enquanto outras integram a educação ética em toda a grade curricular. "É difícil provar empiricamente quais abordagens são mais eficazes, mas há um consenso de que a ética não deve ser um assunto pontual que é esquecido ao longo do curso, mas deve permear toda a experiência do aluno na escola", afirma Fernandes. O presidente da Thunderbird defende a necessidade de as instituições incentivarem a criação de uma estrutura diferente. "Uma nova narrativa

que enxergue a gestão de negócios como uma profissão honrada e digna, que atua a serviço do bem maior," Para ele, as corporações existem porque é a melhor maneira que a modernidade inventou de prover às pessoas produtos e serviços de valor. "Os executivos possuem a única responsabilidade de garantir que esses valores sejam criados para todas as partes envolvidas, e não para alguns em detrimento de outros, e que obedeçam à sustentabilidade e ao compromisso com os direitos das gerações futuras a uma vida próspera", diz Cabrera. A professora da escola de Columbia também acredita em mudanças. "Os incentivos que moldaram os programas de MBA estão em vias de serem radicalmente alterados." Segundo McGrath, muitos estudantes estão, agora, buscando empregos em ONGs e no governo, posições que não atraíam muitos gestores antes da explosão da crise financeira. "Se as escolas acharem que devem convencer os estudantes de que seus programas vão conduzi-los ao cobiçado emprego no governo ou à liderança em negócios relacionados à 'energia verde', por exemplo, nós vamos começar a ver que esses temas ganharão prioridade no currículo das instituições de educação executiva", afirma.

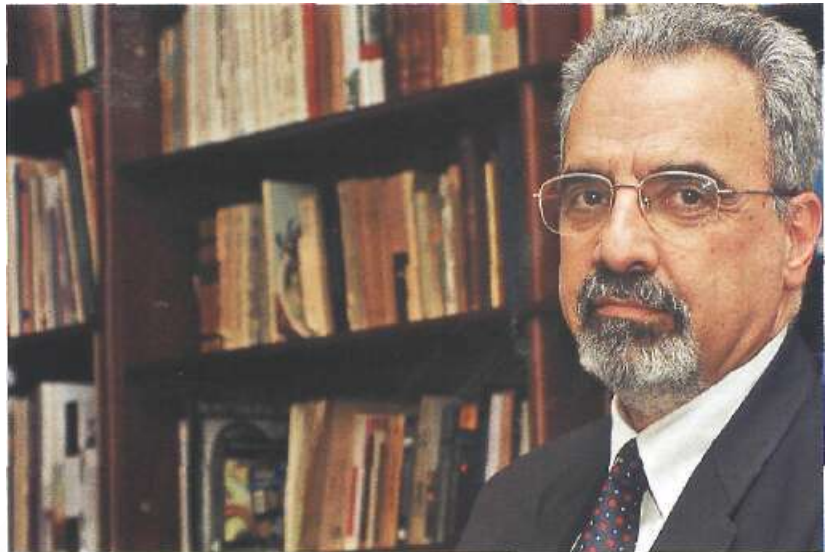
## Anúncio

# Dividindo a conta

Escolas de negócio no Brasil destacam pressão do mercado na orientação dos programas de educação executiva e na conduta dos profissionais como principal agente da crise

R>rGumae Carvalho

**S**e existe um consenso sobre a parcela de responsabilidade das escolas de negócios, nos EUA, na crise, por aqui o cenário é parecido, com poucas vozes dissonantes. Mas, ao mesmo tempo que se responsabilizam essas instituições, não se pode deixar de lado um outro aspecto que teve peso muito grande no atual cenário econômico, como lembra Adalberto Fischmann, professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e secretário-executivo da Associação Nacional de MBA (Anamba): o mercado. "Pode existir [uma parcela de culpa], sim, mas não é a única causa. A pressão do mercado é um dos fatores que induziram a distorções na gestão, como a farra dos bônus, por exemplo", destaca. A história que justifica a frase do professor é conhecida: para ter bônus polpudos no fim do ano, exige-se dos executivos uma busca por resultados cada vez maiores em espaços de tempo inversamente proporcional - item preponderante para decisões equivocadas, como as que assistimos e que das quais derivou (aludindo aos hoje sombrios derivativos) um dos



Ferreira, do Ise: pressão do mercado na conduta dos executivos

maiores colapsos econômicos das últimas décadas. Não se trata de diminuir a culpa com o velho jogo do empurra-empurra. Há uma espécie de relação osmótica entre escolas e empresas que deve ser, de fato, repensada. Carlos Osmar Bertero, diretor acadêmico do Instituto de Desenvolvimento Educacional, da Fundação Getulio Vargas (IDE/FGV), explica que o pragmatismo que presenciamos atualmente no mercado não vem das escolas de negócios, mas da sociedade, que é mais e mais imediatista. "As escolas não criaram esses valores, mas os absorveram da sociedade. Não parece conveniente criticar

o sistema, mas se incorporar a ele e tirar proveito, e isso fez com que as escolas de negócio perdessem sua perspectiva crítica", diz o professor, que faz uma provocação: se alguém culpa as chamadas B-Schools pelo fracasso do sistema financeiro, deve, também, destacar a importância delas nos exemplos de sucesso ou períodos de bonança - ou esses louros ficariam apenas nas cabeças de poucos executivos e gurus?

## **Ingredientes indispensáveis**

Um dos reflexos dessa corrida louca por resultados é a presença marcante do conteúdo

em finanças na maioria dos programas de MBA, sobrepondo outros em que a visão humanista de todo o processo de formação de riqueza deve prevalecer.

"Certamente, deixaram para um segundo plano, por exemplo, os fatores produção, transformação e inovação", diz Fernando Trevisan, diretor da Trevisan Escola de Negócios. Para ele, a nova ordem econômica que emerge vai requerer profissionais que tenham o domínio profundo de pelo menos cinco temáticas principais: custos, controles internos, caixa, processos e riscos.

Luiz Marcatti, sócio e diretor da área de gestão da Mesa Corporate Governance, consultoria brasileira especializada em governança corporativa, também concorda com o fato de temas como a gestão de risco não terem recebido muita atenção nos programas de educação executiva. "Entendo que as escolas de negócios podem estar muito voltadas a orientar a formação dos seus estudantes alinhada às necessidades e expectativas das empresas. Assim, se as companhias estão focadas em processos de forte crescimento, consolidação de seu mercado, geração de caixa e valor das ações, atuação em mercados complexos e globalizados, é possível inferir que é nesse sentido que as escolas dirigem suas linhas acadêmicas", observa, acrescentando que tanto acionistas quanto conselheiros vinham cobrando de seus executivos resultados crescentes em vários ou todos os pontos citados, valorizando muito mais o volume do que a qualidade dos negócios



**Fernando Trevisan: usar técnicas mais avançadas de avaliação de treinamento**

realizados. "Num ambiente com essas características, as questões ligadas a risco ficaram relegadas a segundo plano, quando estavam", arremata. Mas seriam apenas temas como risco e processos os responsáveis por ditar a nova onda da formação executiva daqui para a frente? Certamente não. É sempre bom acrescentar nessa (nova) receita porções generosas de ética, sustentabilidade e governança corporativa - caso contrário, o caldo pode desandar. Os avanços da governança corporativa e da sustentabilidade são recentes no mundo empresarial. Para se ter uma idéia, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o conceito de governança corporativa surgiu nos EUA na década de 90, graças a um grupo de acionistas que percebeu a necessidade de criar regras que os protegessem de abusos de executivos das empresas e da inércia de conselhos de administração inoperantes. No Brasil, o primeiro

código sobre o tema surgiu nove anos depois.

"São poucas décadas que nos separam de um mundo empresarial em que esses assuntos não eram debatidos e praticados pelas organizações. O que não se pode fazer, sob o risco de enterrar essas modernas e importantes questões que estão sendo colocadas para as empresas, é criticá-las sob a roupagem do 'de que adianta discutir se não são praticadas'", diz Fernando Trevisan. Para ele, educação é um processo. "É um processo lento. Pode ter recaída e pode sofrer breves interrupções. Mas ele é contínuo e permanente. Somente vamos deixar de discutir essas questões quando elas efetivamente fizerem parte da rotina das empresas." E nem tudo parece perdido, a depender da visão de Fernando Trevisan. Para ele, nas principais escolas de negócios no mundo e no Brasil, particularmente, os currículos e programas estão sendo atualizados sob a forma de ajustes. "O reforço

das disciplinas de gestão que focam o estratégico, que fundamentam as questões de sustentabilidade, que reforçam as questões de governança corporativa e que dão destaque para a gestão dos riscos e dos controles internos já estão sendo providenciados", diz. "As escolas de negócios sintonizadas com a transformação por que passa o mundo corporativo já devem



Marcatti, da Mesa: indicadores novos como o **return on missão**

ter esses ajustes preparados e, se ainda não implementados, prontos para isso." Ao colocar no mercado uma parcela da responsabilidade na parte de culpa das escolas de negócios, deve-se esperar que esse mesmo mercado passe a fazer parte da solução, e não mais do problema. Imaginando-se que questões como ética e governança ganhem mais destaque nesses cursos, torna-se fundamental que os executivos encontrem campo para fazer a lição de casa, ou melhor: exercer o que aprenderam. Nesse caso, o local mais apropriado, para início de conversa, é a própria empresa

em que trabalham. Isso faz com que o RH tenha mais alguns desafios e repense seus programas de educação corporativa, focando-os também para questões éticas, e, ao mesmo tempo, crie um ambiente ou urna cultura baseados por esses valores. Dessa maneira, forma-se um círculo virtuoso, partindo-se da premissa de que os cursos são pautados pelo mercado.

### Ambiente ético

Outro desafio para a área de recursos humanos é proposto por Fernando Trevisan: colocar em prática técnicas mais avançadas de avaliação de treinamento corporativo. "Avaliações de reação não são mais suficientes. O resultado dos treinamentos deve ser avaliado no processo, como modificação de atitude dos profissionais treinados. Reforçar os temas básicos, sim. Mas com profundas alterações nos sistemas de avaliação do resultado do treinamento corporativo", diz. E aproveitando que o assunto é mudança, que tal pensar em novos indicadores de desempenho, que não afastem ou tentem afastar os executivos do caminho correto na busca de resultados e que não criem mais uma farra de bônus? Uma idéia, dada por Marcatti, da Mesa, parece bem sugestiva: "No Fórum Global de Governança Corporativa do Banco Mundial, ouvi o termo Return on Mission; talvez esse possa ser um excelente indicador de desempenho." Aumentar as discussões sobre aspectos morais e de governança nos programas de MBA, apenas, não resolve as coisas. Como lembra Paulo Roberto Ferreira,

diretor-geral do Instituto Superior da Empresa (ISE) e professor da IÉSE, escola de negócios de Barcelona, as escolas podem fazer um trabalho mais profundo na formação ética, mas, no final, é o executivo sujeito às pressões do dia a dia que deve responder às demandas de forma responsável. Ou seja, se o mercado não mudar, nada feito. E é por essa razão que Freire não crê que as B-Schools tenham participação na atual crise. "O maior componente é a procura do lucro no sistema financeiro, mesmo que isso leve a altos riscos ou talvez torça as regras do comportamento ético." Ninguém em sã consciência vai afirmar que buscar resultados melhores é crime ou pecado. Isso é mais do que necessário, desde que exista um equilíbrio de aspectos ambientais, sociais e financeiros. Se não for por meio de passos sustentáveis, assistiremos a mais um processo selvagem que pode culminar em mais problemas para empresas e sociedade. "Temos de resgatar valores e propor novas linhas de pensamento. O mundo precisa se repensar; as empresas devem se reinventar e os líderes têm uma importância fundamental nesse processo", lembra o professor e diretor da Escola de Administração Mauá, Hazime Sato. A grande questão é que os atuais líderes foram tallados em modelos antigos, nas escolas de negócios... Parece existir um círculo vicioso - a não ser que se invista mais na formação da liderança do amanhã, capaz de não cometer os erros de hoje para evitar, anos depois, a discussão sobre a parcela de culpa das escolas de negócio em crises futuras.