

Formação de Professores de Administração de Empresas

Luiz Carlos Bresser-Pereira

I Seminário sobre o Ensino de Administração de Empresas no Brasil. Associação Brasileira de Administração de Empresas, 8 a 10 de novembro de 1968.

Ocorre no Brasil, como em todo o mundo, uma “explosão estudantil” muito mais violenta e profunda do que a explosão populacional. Embora a população mundial, e especialmente a brasileira, venha crescendo a uma taxa extraordinariamente elevada, o aumento do número de estudantes universitários apresenta uma velocidade muito maior, merecendo, portanto, o nome de explosão estudantil.

Ora, se o crescimento do número de estudantes vem sendo extraordinariamente grande, o aumento do número de estudantes de administração de empresas vem sendo muito maior. A explosão estudantil tem como causa geral o extraordinário desenvolvimento tecnológico que o mundo vem conhecendo. Esse desenvolvimento tecnológico, ao mesmo tempo em que reduz grandemente a necessidade de operários, aumenta a procura por técnicos e administradores de nível educacional superior. Estes últimos tornam-se necessários porque o desenvolvimento tecnológico ocorre dentro de grandes organizações e exige que estas empresas se tornem ainda maiores. A concentração empresarial é, portanto, uma direta decorrência do desenvolvimento tecnológico. Ora, à medida que crescem as empresas e se burocratizam, torna-se necessário um número cada vez maior de administradores.

Nesses termos, a procura por administradores cresce, fazendo com que o interesse por cursos de administração de empresas aumente concomitantemente. Estes fatos já seriam suficientes para explicar o crescimento mais do que proporcional do número de estudantes de administração de empresas. É preciso, porém, acrescentar um outro tipo de causa, talvez ainda mais importante. Estudar administração de empresas está se tornando moda no Brasil. Quando as escolas pioneiras foram fundadas – a EAESP e a ESAN – o interesse por esse tipo de curso era muito restrito. Nos primeiros anos estas escolas contavam com poucos candidatos. Engenharia, medicina, direito e as faculdades de filosofia, ciências e letras atraíam muito mais os estudantes. Recentemente, porém, graças em grande parte ao prestígio da EAESP e aos salários e posições relativamente elevados que muitos de seus ex-alunos alcançaram, essa situação mudou. Administração de empresas tornou-se socialmente aceita. Aqueles que escolhiam este tipo de curso já não contavam mais com a reprovação de sua família, como era comum há poucos anos atrás. E o resultado foi esse extraordinário aumento da procura por cursos de administração de empresas.

O mercado vem respondendo com relativa presteza a esta procura. Não só as escolas já instaladas ampliaram suas vagas, como também outras escolas foram fundadas, ou então foram abertos cursos de administração nas escolas de ciências econômicas. Isto se explica não só devido à forte pressão da procura, mas também à facilidade de “entrada no mercado”, ou seja, de se abrir novas escolas ou cursos de administração.

Realmente, uma escola de administração, para funcionar, não tem necessidade de laboratórios, de instalações caras, como acontece com escola de engenharia, medicina, agronomia física, etc. A rigor, bastam as salas de aula e os professores. As primeiras, em última análise, podem ser alugadas. Quanto aos professores, não há problema para recrutá-los. Há muita gente com alguma experiência administrativa querendo ser professor, e assim alcançar o prestígio da posição de professor universitário. Aceitam o cargo inclusive por remuneração reduzida. E assim está montado o curso. É fazê-lo funcionar. E produzir em massa os administradores que o Brasil precisa...

É evidente, porém, que esta atividade altamente meritória tem pé quebrado. Qual seja ele, não é preciso muita indagação. Criar más escolas de administração é realmente fácil.

Criar boas escolas é extremamente difícil. E o obstáculo fundamental nesse sentido é a formação dos professores. Sem bons professores não há boas escolas, e professores não se formam da noite para o dia, muito menos se encontram feitos.

O ensino de administração de empresas no Brasil está ameaçado de transformar-se em fábrica de diplomas universitários para medíocres, substituindo, nesse sentido, ou pelo menos tristemente competindo com as inúmeras escolas de direito que existem neste país. Mais do que isso, o ensino de administração de empresas no Brasil está ameaçado de tornar-se um ensino em média de baixo nível para alunos em média de baixo nível. Não é apenas o gigantismo dos cursos de administração, seu crescimento muito rápido e não planejado que explicaria este fato. Devemos também ter presente o exemplo norte-americano, que, neste sentido, é muito significativo.

O ensino de administração tem como fonte os Estados Unidos. Nosso modelo, muitas vezes copiado com indisfarçável servilismo, têm sido as *business schools* norte-americanas. E de fato, muito tem todo o mundo a aprender com os Estados Unidos neste setor. Entretanto, isto não impediu que pesquisas realizadas nos Estados Unidos demonstrassem que

“as escolas de administração de empresas (norte-americanas), ao menos no nível da graduação, estão atraindo uma quota consideravelmente mais proporcional de estudantes medíocres e uma quota menos do que proporcional de bons estudantes”¹.

Em outras palavras, as escolas norte-americanas de administração, que contam com mais alunos do que qualquer outro tipo de escola superior nos Estados Unidos (formam-se anualmente nos Estados Unidos quase duas vezes mais administradores do que engenheiros, e em torno de cinco vezes mais administradores do que, isoladamente, advogados, médicos e economistas), havendo, portanto, passado pelo mesmo processo de gigantismo que se prenuncia no Brasil atualmente, tornaram-se o refúgio tópico dos estudantes medíocres. Entre os estudantes de graduação verifica-se que estes apresentaram uma média de capacidade intelectual (medida em termos de êxito em exame de seleção comum para todos – Selective

¹ Robert Aaron Gordon e James Edwin Howell. *Higher Education for Business*. New York: Columbia University Press. 1959: 327.

Service College Qualification Test) consideravelmente inferior à de estudantes de outras especialidades. Os estudantes da *business schools* alcançaram um índice de aprovação de apenas 38% contra uma média de 53% para todos os setores. Por outro lado, entre os alunos de pós-graduação, aos quais foi aplicado o teste de capacidade mental (AGCT – Army General Classification Test) verificou-se também que os estudantes de administração de empresas estavam abaixo da média. Esta era de 124 e os alunos de administração conseguiram uma média de 121.²

Estes fatos ocorreram nos Estados Unidos, mas nada impede que ocorra também no Brasil. Maus professores e escolas em profusão atrairão maus alunos – e o nível de ensino será em média baixo. Haverá as exceções, como há nos Estados Unidos, mas infelizmente não podemos nos satisfazer com as exceções.

Nesse mesmo estudo, que foi resultado de uma cuidadosa pesquisa, financiada pela Ford Foundation, afirmavam os autores a respeito dos professores:

“Cada professor deveria ter um completo e atualizado conhecimento do seu campo, que deveria ser encarado como uma disciplina intelectual, assim como um conjunto de técnicas básicas. Deveria ser não só uma pessoa capaz de ensinar com razoável eficiência, mas deveria ajudar a sua escola a ser avançada em seu planejamento educacional. O conjunto de professores deveria ser capaz de produzir uma considerável quantidade de pesquisa que empurraria para frente, continuamente, as fronteiras do que é conhecido, e deveria fazer contribuições significativas às práticas administrativas...”.

Na verdade, porém,

“apenas uma modesta minoria dos professores das escolas de administração de empresas possui um completo e atualizado comando de seus setores... Um grande número de professores encara sua própria área de interesse não só muito estreitamente mas também muito superficialmente, e estão pouco interessados com o que foi chamado de os fundamentos intelectuais do trabalho profissional”.³

Um outro estudo sobre as escolas de administração norte-americanas, depois de fazer uma análise semelhante, afirmava:

² Idem, pgs. 324 e 332.

³ Idem, pgs. 354 e 355.

“O problema central que as escolas de administração de empresas enfrentam é este. Nenhuma proposta para aperfeiçoar seus programas alcançará qualquer resultado se os professores não estão preparados para aceitá-los ou se lhes falta capacidade para torná-los realidade”.⁴

Em síntese, a experiência norte-americana é bem significativa. Em média, quando comparados com outros setores, alunos e escolas de administração de empresas são de nível inferior. As duas causas fundamentais desse fenômeno são o gigantismo, que levou a uma seleção deficiente, e a qualidade média pouco suficiente dos professores. Ambos os problemas estão evidentemente interligados. O gigantismo também explica, em parte, a baixa qualidade média dos professores, os quais, por sua vez, não tenderão a estabelecer padrões de estudo muito elevados nem atrair um grande número de alunos brilhantes.

Para nós, no Brasil, esta experiência deve ser aproveitada. Não podemos deixar que as escolas de administração de empresas se transformem em um refúgio de medíocres. Com esse objetivo, muitas medidas que estão sendo estudadas neste Seminário deverão ser tomadas: um cuidado maior na abertura de novos cursos e novas escolas, seleção mais rigorosa dos alunos, estímulo à pesquisa, salários mais adequados para professores, dedicação prioritária dos professores à Escola e subsidiária apenas a tarefas de assessoria administrativa, aperfeiçoamento dos currículos e programas, uma visão brasileira da administração de empresas.

Se o mais importante para a boa qualidade de ensino, porém, são os professores, todas essas medidas só terão sentido se tiverem como base um programa intenso de formação de professores. Não é possível “inventar” professores. É preciso treiná-los. Se os alunos são o ativo circulante mais importante de uma escola, os professores são seu ativo fixo fundamental. E ativo fixo não se cria sem investimento – ou seja, sem treinamento de professores.

Como treinar professores brasileiros de administração de empresas?

Basicamente temos três alternativas:

⁴ Frank C. Pierson. *The Education of American Businessmen*. Nova York: McGraw-Hill, 1959: 269.

1. treiná-los nas próprias escolas em que vão ensinar;
2. treiná-los nos Estados Unidos ou na Europa;
3. estabelecer um centro nacional de treinamento de professores de administração de empresas no Brasil.

Estas três alternativas podem, naturalmente, ser conjugadas. E é dentro deste espírito que a primeira delas poderá ser considerada válida. O treinamento do professor na própria escola poderá, naturalmente, ocorrer enquanto ele é aluno. Uma parcela dos professores originar-se-á do próprio curso de graduação em administração de empresas da escola e terão, assim, realizada a primeira parte do treinamento na própria escola. Uma advertência, porém, já deve ser feita neste momento. Este sistema de ter como professores os próprios ex-alunos é perigoso e deve ser limitado. Todas as grandes universidades norte-americanas, por exemplo, têm como política não empregar como professores os doutores que se formam na própria universidade. Com isto pretendem evitar o confinamento intelectual do corpo docente, que, formando-se a si mesmo, não se renovaria não abriria horizontes novos.

Além dessa advertência de ordem geral, que é válida para as escolas de alto nível, que tem magníficas condições para formar professores, mas que preferem não formar seus próprios professores, é preciso considerar o caso especial das escolas brasileiras de administração de empresas. Estas em sua grande maioria são tão novas, não possuem corpo docente de tempo integral, e o corpo docente existente sofre delimitações muito sérias do ponto de vista de treinamento, de forma que não se pode pensar na possibilidade de elas mesmas realizarem o treinamento de seus professores. O máximo que poderá ocorrer, dentro de um plano de treinamento, é que esse tenha início na própria escola.

A segunda alternativa foi aquela adotada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Uma das bases do êxito que esta escola obteve foi o plano de treinamento que adotou desde sua fundação. Os candidatos, formados nas mais diversas escolas superiores, depois de serem admitidos à carreira de professor através de um concurso público, em que motivação, inteligência e cultura geral eram testados, permaneciam aproximadamente um ano sendo treinados e prestando diversos serviços na própria Escola.

Iam em seguida para os Estados Unidos, onde permaneciam um ano e meio, obtendo o Mestrado em Administração de Empresas, na universidade do estado de Michigan, e realizando outros cursos e estágios adicionais.

Todos os professores de administração da escola passaram por esse processo. A grande maioria deles depois voltou aos Estados Unidos ou então à Europa para fazer cursos especiais, como o ICAME, da Universidade de Stanford, ou então para fazer seu doutoramento.

Recentemente este processo sofreu uma modificação. O mestrado em administração de empresas pode ser obtido agora na própria Escola, que possui um curso de Pós-Graduação funcionando há vários anos. Este curso, que tem duração de dois anos e meio no período noturno, e um ano e meio em tempo integral no período diurno, já vem funcionando há vários anos, formando um grande número de profissionais de excelente nível. Cerca de cinquenta por cento de seus alunos são engenheiros. Depois temos advogados, economistas e administradores de empresa. O número destes vem crescendo, provenientes do próprio curso de graduação da EAESP, ou de outras escolas, especialmente da Escola Superior de Administração de Negócios da PUC. São dispensados de realizar os cursos introdutórios. Aqueles que desejam realizar uma carreira universitária podem, depois de completado o curso de Pós-Graduação, inscrever-se para o Mestrado. Para isto escolhe um orientador, realiza um exame compreensivo e apresenta uma dissertação.

Vemos neste programa de mestrado da EAESP a terceira alternativa de treinamento de professores. A segunda alternativa é, sem dúvida, excelente. Apresenta, todavia, dificuldades sérias. Antes de mais nada, é cara, mesmo que se consigam as bolsas de estudo. E nem sempre é possível consegui-las. Por estas razões, o programa de mestrado da EAESP vem se tornando, paulatinamente, em um centro nacional de treinamento, sem que nenhuma medida especial nesse sentido fosse tomada. Além dos próprios novos instrutores da Escola que, em sua maioria, agora cursam o curso de Pós-graduação antes de viajar para o exterior, onde já podem obter o doutoramento diretamente, existem atualmente professores sendo treinados no curso de Pós-graduação provenientes de Santa Catarina, Minas Gerais e Paraíba, além de um

professor da Colômbia. Já foram treinados também na EAESP professores do Rio Grande do Sul, da Bahia e do Pará.

Entendemos que, no estágio atual do desenvolvimento do ensino de administração de empresas no Brasil é preciso que cada escola possua um planejamento de treinamento de professores. Sem um planejamento rigorosamente cumprido dificilmente poderemos formar corpos decentes capazes no Brasil.

Recomendações

Em face às considerações que realizamos acima sobre os perigos em que incorre o ensino da administração de empresas no Brasil, sobre a importância, para se evitar esses perigos, da formação de professores capazes, e sobre as alternativas que temos para realizar este treinamento, podemos agora apresentar as seguintes recomendações:

1. Todas as escolas de administração de empresas do país deveriam ter um plano formal de treinamento de professores.
2. Este plano, feitas as adaptações necessárias para cada escola em particular, deveria, em suas linhas gerais, ser realizado nos seguintes termos:
 - a. treinamento na própria escola, durante seis meses ou um ano, período em que o instrutor seria inclusive testado por seus superiores;
 - b. realização do curso de pós-graduação da EAESP e obtenção do título de mestre em administração de empresas, no prazo de um a um ano e meio;
 - c. volta para a própria escola para iniciar os cursos, ao mesmo tempo em que já continua o treinamento por conta própria (nesta época o professor já teria sido promovido de instrutor a assistente);
 - d. depois de dois ou três anos de experiência didática, obtenção de uma bolsa de estudos para os Estados Unidos ou Europa para fazer cursos de especialização

rápida (seis meses a um ano) ou então, se a instituição dispensar de recursos, para obtenção de doutoramento.

3. Para que o mestrado possa realizado na EAESP, esta deveria dispor de bolsas de estudos, obtidas junto ao governo ou a instituições privadas, que garantissem não só gratuidade do curso para os professores em treinamento, mas também uma bolsa de manutenção.

Este plano seria, naturalmente, provisório. À medida que cada escola fosse formando corpo docente capaz, deveria criar seus cursos de pós-graduação, de forma a poder ser realizado um intercâmbio maior no que diz respeito ao treinamento de professores.