

MBA da liderança

O mestrado em administração cresce, diversifica-se e chega aos altos executivos

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, o mestrado em Administração de Empresas (MBA) é a principal estrela nessa área do ensino. O surpreendente é que, às vésperas do século XXI, ainda não se desgastou. Muito pelo contrário: continua encontrando um mercado em franca expansão, com a ajuda das novas formas de educação a distância.

Além do crescimento, o MBA vem experimentando um rápido processo de diversificação. Estão sendo criados diferentes cursos de MBA – personalizados para empresas, específicos para quem tem menos ou mais de 30 anos de idade e, finalmente, dirigidos a executivos no topo da carreira, uma espécie de pós-MBA.

Valendo-se da reputação internacional que a Escócia possui no ensino superior e nas finanças, a Napier University está lançando o mais inovador de todos os MBAs para presidentes de grandes empresas e sócios-gerentes de pequenas firmas: o mestrado científico em Liderança Empresarial. Nesta reportagem, o jornalista Francis Shennan dissecou o que é esse novo curso que vem movimentando o ensino de administração de empresas no mundo e disputando candidaturas com Harvard e Insead.

Definido como um programa de desenvolvimento do indivíduo e da organização, o curso da Napier não ensina técnicas gerenciais e empresariais como os MBAs convencionais, mas liderança, que, segundo seus professores, é basicamente um jogo de equipe. O objetivo é fazer o aluno enxergar o futuro de sua empresa e, depois, levá-la a esse futuro. Outro ponto interessante do programa é o fato de que a empresa do aluno torna-se, obrigatoriamente, um estudo de caso para toda a classe. Isso tem levado os alunos de diferentes perfis a aproximar-se e a desenvolver uma rede informal de apoio mútuo.

O ensino de administração de empresas vem se transformando paulatinamente no mundo todo. A principal criação nessa área foi o MBA (mestrado em Administração de Empresas) – suficientemente rigoroso e prestigiado para atrair a alta gerência das empresas, mas também flexível a ponto de se adaptar a carreiras em ascensão –, e é em torno dele que se estão processando as mudanças.

A procura por cursos de MBA só deslançou após a Segunda Guerra

Mundial, embora Harvard tenha criado sua faculdade de Administração de Empresas em 1908, e Stanford, em 1920. Foi liderada pelos setores de engenharia e militar, ambos buscando treinar seu pessoal para a gestão empresarial. Apesar de continuar sendo um título “genérico” – não é mestrado típico, uma vez que não oferece preparação para o doutorado (PhD) –, o MBA não sofreu queda de demanda. Ao contrário: as formas de educação a distância ampliaram seu mercado.

Na lista dos cursos de MBA que têm registrado maior taxa de crescimento estão o da Edinburgh Business School, o da Napier University – ambas instituições escocesas – e o da Strathclyde Graduate Business School (SGBS), da Inglaterra. O MBA da Edinburgh Business School, ou Heriot-Watt, registra hoje cerca de 12,5 mil alunos em todo o mundo e é um dos que mais crescem. A universidade chegou a receber por sua causa o Prêmio da Rainha pelo Desempenho em Exportação, assim como a SGBS, pela grande penetração de seu MBA a distância, principalmente na Ásia.

“Há um grande mercado pelo mundo afora”, afirma o professor Keith Lumsden, da Edinburgh Business School. “Decidimos buscar um determinado nicho de mercado. Nosso público-alvo é composto por altos executivos muito ocupados. Damos toda a teoria, mas também vários exemplos da vida real, além de simulações e exercícios. A opinião de quem fez o curso é que, apesar de este ter exigido muito esforço, resultou num diferencial para sua vida profissional.”

Sob medida

Além de estar em ascensão, o mercado do ensino de administração de empresas também vive um processo de diversificação. Entre suas novidades, estão cursos de MBA personalizados para determinadas empresas, como, por exemplo, o MBA de 27 meses desenvolvido para a Scottish Power. O período no campus era de apenas quatro meses e incluía um curso opcional sobre privatização, assunto crucial na área



“Liderança não é prerrogativa de uns poucos eleitos. É basicamente um jogo de equipe e pode ser aprendida”

Niall Cairns, Napier University

de energia elétrica. “Modificamos parte dos cursos para as empresas”, diz Lumsden. “Afinal, é delas a maior demanda”, acrescenta.

Faixas etárias

Outra novidade se refere à idade dos alunos. Embora o MBA continue a ser uma qualificação de pós-graduação na maioria dos países, procurada principalmente por gerentes com idade média de 30 anos, tem cada vez mais candidatos vindos diretamente de cursos de

graduação em administração de empresas. Segundo o professor Chris Greensted, da SGBS, a área de administração de empresas preenche hoje 25% das vagas do ensino superior de todo o mundo desenvolvido.

“Acredito ser preciso ter mais de 30 anos para entender plenamente a atividade empresarial”, afirma Greensted. “Mas, uma vez que a força de trabalho gerencial está cada vez mais profissionalizada, temos de criar programas especializados para pessoas na faixa de 22 a 30 anos. Eu

já fui partidário da visão de que não é possível ensinar alunos de nível de graduação a gerenciar empresas, mas estou mudando de opinião pelo fato de que muitos formandos em administração estão conseguindo bons empregos. Continuam não tendo experiência, mas, quando entram em uma empresa, sabem mais do que se tivessem feito História, por exemplo”, explica.

Altos executivos

Na outra ponta da carreira, há os programas avançados de administração para altos executivos oferecidos pelas mais tradicionais escolas de administração do mundo, como a Harvard Business School e o Insead, ou novos e ambiciosos, como o Programa Avançado em Administração (AMP), criado em 1996 na Escócia, dirigido a altos executivos que já integram a diretoria de sua empresa ou estão prestes a fazê-lo. O AMP possui a ousada meta de ter corpo docente que faça frente aos programas de Harvard e Insead, valendo-se da reputação internacional que possui a Escócia no ensino superior e nas finanças.

Mais que um MBA

A idéia de outorgar diplomas a dirigentes e profissionais dos mais altos degraus da carreira empresarial toma um novo rumo, no entanto, com o lançamento do mestrado científico em Liderança Empresarial pela Napier University, de Edimburgo. É um conceito de mestrado pós-MBA inédito e um caso singular de parceria com empresas privadas.

Esse conceito de mestrado dirigido a um nível gerencial mais alto já havia sido levado em consideração pela Strathclyde. “Desistimos porque chegamos à conclusão de que as pessoas que ocupam cargos de tal nível não estariam interessadas num diploma, numa qualificação a mais”, diz Greensted. “Isso não melhoraria a situação deles como profissionais no mercado.”

Não é a primeira vez que se utiliza o título de mestrado científico para um curso de administração de empresas. A Stirling University,

“Decidimos buscar um determinado nicho de mercado, o dos altos executivos muito ocupados. Damos toda a teoria e também vários exemplos da vida real”

Keith Lumsden, Edinburgh Business School

também escocesa, lançou em 1984 um mestrado científico em Estudos Empresariais. Mas se tratava de um programa de pós-graduação de um ano de duração para quem estava interessado em ter seu próprio negócio ou trabalhar em agências de desenvolvimento econômico. O curso da Napier representa, de fato, um passo à frente.

Niall Cairns, diretor do EECD, é professor-visitante da Napier e faz parte do corpo docente do mestrado científico em Liderança Empresarial dessa instituição. Antes foi professor de Desenvolvimento de Executivos, diretor do Centro de Desenvolvimento de Executivos e chefe do departamento de Economia Aplicada da Ulster University, na Irlanda do Norte.

Seu papel como professor-visitante na Napier é o de contribuir para o crescimento da área de desenvolvimento de executivos da escola. “Não vejo a liderança como uma prerrogativa ou qualidade inata de uns poucos eleitos”, diz Cairns. “Para mim, é basicamente um jogo de equipe e pode ser aprendida.” Ele quer dizer que existem dois tipos de líderes: os carismáticos, como Richard Branson, do Virgin Group, e os que “fazem milagres” trabalhando em equipe.

Segundo Cairns, a primeira condição para que alguém tenha capacidade de liderança é o autocohecimento. Por isso, o programa da Napier começa pela ida do participante a uma espécie de centro de “avaliação pessoal”. “Assim, abrimos seu coração e sua mente para as oportunidades que existem”, diz.

A segunda parte do programa é o desenvolvimento da organização. “Um dos maiores problemas que observamos é o fato de o aprendizado acontecer em uma sala de treinamen-

to ou na universidade. O conhecimento gerencial é aprendido nesses lugares; aí se ensinam as técnicas. Mas nada é realmente assimilado até que seja colocado em prática”, afirma Cairns. Por esse motivo, a segunda parte do programa é ministrada na empresa. Efetivamente, a organização à qual o aluno pertence se torna um estudo de caso vivo. O curso cruza, assim, o divisor de águas entre o treinamento e a consultoria.

“O nosso curso é, portanto, um programa de desenvolvimento do indivíduo e da organização”, diz Cairns. “O verdadeiro aprendizado acontece quando se leva o que foi aprendido em sala de aula de volta para a empresa.”

“Não é um MBA”, explica o professor. “Também não é um MBA executivo. Ambos são baseados em conhecimentos e são excelentes, se você quiser uma pincelada de técnicas gerenciais e empresariais. O nosso curso trata da liderança. Normalmente um MBA teria elementos de economia, ciências do compor-

o curso da Napier

O mestrado científico em Liderança Corporativa (*Master Scientific in Corporate Leadership*), ministrado pela Napier University em Edimburgo, Escócia, custa US\$ 30 mil por 42 dias de aula distribuídos ao longo de dois anos, com despesas de transporte e hospedagem em Cingapura e nos Estados Unidos. Consiste de 11 seminários que duram entre dois e sete dias no primeiro ano, e de uma série de workshops de implementação em empresas no segundo ano, cada um com meio dia de duração.

tamento e assim por diante. O diretor executivo de uma grande empresa não precisa disso. Ele quer enxergar o futuro de uma empresa e depois conduzi-la a esse futuro.”

O mestrado científico da Napier focaliza com especial atenção aquele que é um dos maiores obstáculos a qualquer processo de mudança em uma organização: a falta de uma visão inspiradora e o fracasso da gerência em transmitir essa visão. Segundo Cairns, a raiz disso está na incompreensão do que é liderança e do que é desenvolvimento, e não na falta de dedicação ao assunto, como muitos podem pensar.

O número de participantes do programa da Napier é limitado a 16 pessoas. Todos devem ser responsáveis por grande parte das operações de suas empresas, e isso inclui os supervisores de marketing e produção.

A disparidade do perfil dos alunos – alguns vêm de grupos gigantescos, outros de pequenas firmas – não representa um obstáculo, principalmente com a tendência de as grandes empresas desejarem a flexibilidade das menores. “Nossa experiência ao longo dos anos indica que os alunos das empresas menores contribuem até mais que os das grandes”, diz Cairns.

Além de ter sua empresa transformada num estudo de caso, o executivo conta com contribuições de seus colegas de turma ao projeto que ele desenvolve para ser implementado no segundo ano do curso. “Verifico que, a menos que alguns dos integrantes da turma sejam concorrentes diretos, a solidariedade entre eles é muito forte. Nenhuma informação sai da sala de aula. Essa é uma regra de ouro”, completa o professor.

“Em geral, altos executivos são pessoas muito solitárias. Faz parte do nosso trabalho ser uma espécie de caixa de ressonância para eles”, diz o professor da Napier.

A permanência de 16 altos executivos juntos numa sala de aula 42 dias ao longo de dois anos ainda tem como consequência o desenvolvimento de uma rede informal de apoio. ♦

© CA Magazine