



# O papel das escolas de negócios no desenvolvimento da sociedade

POR **ANDRÉ ALMEIDA, CARLA ARRUDA E LÍVIA BARAKAT**

De um lado, arranha-céus, helicópteros particulares, mansões, carros e itens de luxo. De outro, desnutrição, doenças, pobreza, humilhação e degradação do meio ambiente. Já nos acostumamos a conviver com tanta desigualdade. Sem dúvida, o capitalismo que emergiu com a Primeira Revolução Industrial, no século 18, gerou crescimento, produtividade e progresso no mundo. No entanto, os séculos subsequentes foram marcados por um aprofundamento do *gap* social, acompanhado muitas vezes por problemas como exclusão social, decadência da dignidade humana e criminalidade.

O Brasil é um bom exemplo desses contrastes. Posicionado entre as 10 maiores economias do mundo, com PIB de R\$ 6,8 trilhões (Agência de Notícias IBGE), tem a maior bacia hidrográfica do

mundo e vasta extensão de terras cultiváveis. Somos um dos países mais bem-sucedidos no combate à AIDS e de outras doenças sexualmente transmissíveis e um dos mais pacíficos, com o menor risco militar do mundo. Por outro lado, ao longo dos anos, um preocupante abismo social foi se formando. Hoje, metade dos trabalhadores tem renda inferior a um salário mínimo, enquanto os 10% mais ricos da população concentram 43% da riqueza nacional (Agência de Notícias IBGE). Estamos em 80º lugar, entre 137 nações, no *ranking* de Competitividade Mundial 2017-2018, do World Economic Forum. Outro problema brasileiro é a corrupção sistêmica, presente em diversos setores da sociedade, evidência de desvios éticos que comprometem a destinação de recursos da nação que deveriam ser revertidos em

benefícios para a coletividade. A Operação Lava Jato, que já instaurou 2.476 procedimentos, acusações criminais contra 376 pessoas, incluindo executivos e políticos, e a devolução de mais de R\$ 40 bilhões aos cofres públicos, é apenas a ponta do *iceberg*. Conforme relatório da Transparência Internacional, o Brasil é hoje um dos países com pior Índice de Percepção de Corrupção.

Desastres socioambientais, como o rompimento de barragens em Mariana e Brumadinho, evidenciam a necessidade urgente de uma reforma nos valores, crenças, práticas e legislações que norteiam as ações de governos, instituições e empresas brasileiras. Segundo o Edelman Trust Barometer, esse contexto posiciona o Brasil entre os países com mais alto índice de desconfiança em instituições como governo, mídia, empresas e até ONGs. Mas, não somos os únicos com enormes desafios socioambientais. As emissões mundiais de gás carbônico na atmosfera estão cada vez maiores e os acordos para a mitigação do aquecimento global têm demonstrado pouca eficácia.

Em quase todas as regiões do mundo há registros do aumento dos índices de desigualdade, que geram uma situação tão preocupante quanto a do Brasil (World Inequality Report 2018). A riqueza mundial está desproporcionalmente distribuída e, segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), essa desigualdade dificulta o desenvolvimento econômico da sociedade, pois reduz as oportunidades de ensino para os menos favorecidos e diminui a mobilidade social, gerando um círculo vicioso que precisa ser rompido.

Esses e tantos outros desequilíbrios agudos da sociedade contemporânea estão exigindo uma nova lógica capitalista. É o que manifestam vários economistas, empresários e pensadores em todo o mundo, sensíveis à importância de incluir as necessidades da sociedade nas diversas atividades econômicas.

Para Subramanian Rangan, fundador da associação Society for Progress, professor do INSEAD e membro do Conselho Curador da Fundação Dom Cabral, a construção de um sistema capitalista duradouro e inclusivo está diretamente relacionada à habilidade de trabalhar, ao mesmo tempo, a perspectiva da performance da empresa (resultados econômico-financeiros) e a prosperidade da sociedade (bem-estar para todos). Rangan propõe uma nova lógica na condução dos negócios – a da

moralidade –, que implica empresas e instituições assumirem seu papel de fazer o que é certo para a sociedade, mesmo que isso gere investimentos com menor perspectiva de retorno financeiro.

**PAPEL DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS** O que o setor de educação e, mais especificamente, as escolas de negócios têm a ver com isso? Qual seria seu papel no desenvolvimento da sociedade em que estão inseridas?

Alguns autores afirmam que o papel das escolas de negócios é apoiar as empresas em seu objetivo de maximizar os resultados, especialmente econômico-financeiros. Robert Simons, professor da Harvard Business School, considera fundamental que ajudem as empresas a “competir para vencer”. Outros autores propõem para as escolas de negócios uma atuação embasada em considerações éticas, como Judith Samuelson, que defende uma abordagem centrada na ideia de um propósito maior.

A questão se apresenta como uma espécie de dilema. Nesse cenário, é pertinente o alerta do músico Timothy Carrol: “E o único risco que você assume é o de que todos os seus erros sobrevivam”. Eric Cornuel, CEO da European Foundation for Management Development (EFMD), tem algo como essa frase em mente quando diz que o risco do atual modelo predominante nas escolas de negócios é de que elas acabem reforçando o *status quo*. Que, conforme já vimos, não parece estar nos levando em direção a uma sociedade mais igualitária e sustentável.

Centrado em campos aparentemente antagônicos, esse debate nos induz a um imperativo de natureza restritiva, levando à escolha de um ou outro extremo, quando o contexto atual nos mostra uma edificante opção – de um “e” outro. Ou seja, uma abordagem que garanta, ao mesmo tempo, resultado econômico-financeiro para as empresas e progresso para a sociedade. Em seu livro “The current and future role of business schools”, os professores John Rayment e Jonathan Smith, da Anglia Ruskin University (Reino Unido), concluem que as escolas de negócios dos BRICS tendem a “copiar” o modelo adotado por instituições americanas e europeias, que, em geral, não se preocupam com o desenvolvimento da sociedade. E sugere que, ao invés de cometerem os mesmos erros das escolas desses países, busquem uma estratégia alternativa que as leve a uma presença justa, sustentável e realizadora no mundo.

A questão pode também ser esclarecida com uma análise da própria expressão que lhes dá nome: “escola de negócios”. Ao tentarem definir sua identidade, essas instituições se deparam com algumas distinções importantes que condicionam sua necessidade de posicionamento. Afinal, é uma escola ou um negócio? John Rayment e Jonathan Smith chamam a atenção para essa diferenciação. A função que a escola de negócios se propõe a exercer é dar instrumentos e ferramentas que equipem o executivo para melhor desempenho de suas funções ou é conscientizar e educar o ser humano?

Por natureza, é uma escola, mas também é um negócio, pois está inserida no contexto capitalista. No entanto, o fato de ser uma instituição educacional é determinante na definição de que tipo de “negócio” deve ensinar e como ser conduzido. Cabe aqui uma analogia com a situação do ser humano. Para o escritor Robert Byrne, “o propósito da vida é uma vida de propósito”. Mas a pessoa precisa, por exemplo, se alimentar, gerir bem sua saúde e se exercitar, para estar apta a viver uma vida com propósito.

Uma analogia com a biologia é também pertinente nessa reflexão. Ao classificar uma escola de negócios, podemos dizer que o gênero é “escola”, e a espécie é “de negócios”. Trata-se de um tipo de escola com escopo específico, mas, em nenhum momento, deixa de ser uma escola. A capacitação de executivos, dando-lhes um instrumental para desempenhar funções específicas com mais eficiência, é parte integrante e importante do papel de uma escola de negócios. Mas, isso deve ser feito com a consciência de que a razão de ser de uma instituição educacional é apoiar o ser humano em seu processo de desenvolvimento. É o que indica a etimologia do termo “educação”, do latim *educare*, que vem do prefixo *ex* (retirar, parir, dar à luz) e de *ducere* (guiar, orientar). “Educar” tem, então, o sentido de criar condições para que as potencialidades inatas ao indivíduo floresçam.

Uma coisa é nos restringirmos a uma análise abstrata sobre o papel das escolas de negócios na sociedade. Mas a instituição está inserida em uma realidade, que apresenta os desafios da sociedade, anteriormente descritos. Isso impõe a elas, e principalmente aos seus membros, uma demanda ética que não pode ser ignorada. Podemos sintetizar o entendimento do que é ética da seguinte forma: “fazer o que é certo é dar respostas adequadas às





demandas que a situação nos apresenta”. Se você está andando na rua e alguém desmaia à sua frente, você se sente compelido a fazer algo a respeito, a ajudar a pessoa de alguma forma. A situação na qual você se encontra demanda determinado tipo de resposta. Da mesma forma, a realidade árdua na qual as escolas de negócios estão inseridas exige um tipo de resposta. Como sugere John Burgoyne, professor da Lancaster University (Inglaterra), as escolas de negócios causam impacto ao influenciarem atitudes. Uma maneira consistente de fazer isso é formar líderes que atuem com uma perspectiva cívica e humana ampliada.

Para que as escolas de negócios façam essa transição, de educadoras que reforçam o *status quo* para educadoras e formadoras de líderes conscientes, é fundamental promover uma transformação significativa e integrada do negócio ou, quem sabe, do setor de educação. Essa transformação deve ocorrer em dois contextos: o que diz respeito ao seu negócio, de educar e formar líderes conscientes, mas também em suas práticas internas, relativas à própria gestão ou aos projetos sociais que lidera.

A escola de negócios passa a assumir um novo papel, em que a principal atuação não será mais o desenvolvimento dos participantes de seus programas para maximização da performance de suas organizações ou de si mesmos. Agora, o *core* será desenvolver executivos para que liderem a construção de um futuro em que a performance e os resultados tenham valor, mas o progresso da sociedade e do seu entorno assumam igual importância.

É fundamental que as escolas reformulem seus currículos, abordagens, metodologias e portfólio, ampliando os temas das pesquisas e focando nessa transformação da liderança em todas as temáticas. Quaisquer que sejam as propostas de valor e os resultados esperados de um curso, programa ou estudo, o resultado maior deverá ser o desenvolvimento dos indivíduos. Assim, eles poderão atuar com uma perspectiva cívica e humana ampliada, incluindo sempre a sociedade na tomada de decisão.

Uma escola de negócios que atua dessa forma é a americana Mendoza College of Business, da Notre Dame University, cujo lema é: “Os líderes de amanhã começam aqui, onde negócios e ética trabalham juntos para levar o mundo adiante”. No caso do EMBA, por exemplo, o programa conta com três etapas, e a última delas é o Sustained Advantage,

focado no desenvolvimento dos participantes, para que tomem decisões de negócios considerando como afetam o seu entorno.

Esse exemplo é de uma escola dos Estados Unidos, nação que tem um dos melhores índices de desenvolvimento humano (IDH) do mundo, ocupando a 13ª posição. Em países onde a sociedade não é considerada, como no Brasil, que ocupa a 79ª posição em termos de IDH, há uma necessidade ainda maior de as escolas de negócios assumirem esse papel no desenvolvimento da sociedade. Grande parte de nossos executivos, empreendedores e gestores públicos são desenvolvidos por meio de programas e cursos das melhores escolas de negócios do país. Não é mais aceitável que esse desenvolvimento seja tão limitado, a ponto de ainda assistirmos a atrocidades cometidas por muitos que visam apenas o lucro para si e suas organizações. Não podemos mais estar posicionados nas piores colocações em *rankings*, como os de confiança institucional, interpessoal e de competitividade, ou no topo de índices de corrupção e violência social.

Nossa maior competência deve estar não apenas em disciplinas que ensinam gestão, em sua definição mais pura, mas principalmente na mobilização, motivação e construção conjunta de melhores valores éticos, que mudarão a realidade organizacional e, por consequência, a sociedade em que vivemos. A maior oportunidade de impacto das escolas de negócios está no *core* do seu negócio (cursos, programas e pesquisas).

A partir de um processo de revitalização, o Executive MBA da FDC acaba de redefinir sua proposta de valor e resultados esperados, com o objetivo de desenvolver seus participantes de maneira integral, para que se tornem líderes visionários e inspiradores, com propósito e foco em resultado. Para isso, todo o currículo foi revisado, metodologias foram desenvolvidas e novos conteúdos acrescentados. Com o lema “Negócios com Propósito”, o EMBA permanece sendo um programa de formação, de pós-graduação, com grande foco em temas de gestão, mas que tem mais de 30% do currículo voltado para a formação de um líder que inspira, é confiável e considera a sociedade na tomada de decisão.

A Fundação Dom Cabral tem revisto todo o próprio portfólio e criado iniciativas e programas voltados para a alta liderança das organizações, tratando questões como o impacto social e o propósito.

Uma das iniciativas é o CEO's Legacy, programa que reúne CEOs de várias organizações para discutirem o legado da liderança e o progresso da sociedade, atrelados à estratégia das organizações, além de utilizarem suas habilidades, como grupo, na realização de projetos sociais que beneficiem o seu entorno. Outra, é o Beyond, voltado para a alta liderança, que visa ampliar o olhar do executivo para o seu potencial de transformação e impacto.

**PRÁTICAS INTERNAS** Além da atuação *core*, através de cursos, programas e pesquisas, deve-se considerar que a sanção e o reconhecimento desse novo papel da escola de negócios pela sociedade devem acontecer também nas próprias práticas.

Como instituição educacional, a transformação deve começar por uma redefinição clara e assertiva da missão, valores, princípios e estratégias frente ao novo posicionamento. A escola de negócios deve estar em sintonia com aquilo a que se propõe, em todos os aspectos, sobretudo no que se refere à sua governança. Tem o dever, por exemplo, de estimular a diversidade no seu quadro de colaboradores, promover um ambiente de trabalho e de estudo que seja estimulante e de baixo impacto ao meio ambiente, demandar de seus colaboradores práticas e atitudes éticas, incentivar virtudes e valores que entreguem resultados relevantes para o cumprimento de sua missão ou, até mesmo, exigir que seus fornecedores pratiquem os mesmos princípios éticos.

No contexto de suas práticas, inclui-se a realização de projetos de impacto social, seja pelo desenvolvimento de projetos sociais próprios ou de consultoria e pesquisas, realizadas por professores e alunos em vários programas já existentes. É o caso da ESMT, em Berlim, que tem, no currículo do programa Masters in Management, um projeto de impacto social, com duração de seis semanas, que possibilita aos alunos utilizarem as habilidades adquiridas no programa, em benefício da sociedade. O projeto visa desenvolver graduados bem formados e socialmente conscientes.

A formação da liderança consciente não pode se dar apenas a partir de programas e cursos, geralmente desenvolvidos para um público mais favorecido, tão distante da realidade da maioria da população mundial. Essa formação deve permear diversos setores e classes da sociedade, o que se dará também com projetos de impacto social.

Num país como o Brasil, com uma educação básica tão carente e improdutiva, um papel relevante das escolas de negócios, tendo a educação como a maior competência, poderia ser complementar essas ineficiências, a partir de programas sociais voltados para a redução da desigualdade social.

Acreditamos que as escolas de negócios podem e devem ter um impacto no desenvolvimento da sociedade a partir da própria transformação, tanto do ponto de vista do negócio como da gestão. Ao promover uma mudança efetiva na formação de líderes, a premissa é de que eles passarão a incluir a sociedade na tomada de decisão, sendo verdadeiros agentes de mudança em suas organizações.

Da mesma forma, as empresas deveriam incluir a sociedade no centro do seu negócio, evoluindo no propósito de ter um impacto socioambiental positivo. Essa mudança fará todo sentido, pois se refletirá em melhorias para o seu negócio e entorno. Por exemplo, uma pesquisa realizada pela Harvard Business School mostrou que as empresas mais sustentáveis garantem maior retorno, ao longo do tempo, para cada dólar investido. No Brasil, as organizações que

compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) tiveram, nos últimos anos, um desempenho superior em relação às empresas que compõem o Índice Ibovespa.

Transformadas, e a partir de seu exemplo, as organizações exerceriam influência sobre seus clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros, rumo a práticas mais éticas e sustentáveis. Cria-se assim uma intensa onda de mudanças, em que impactos de menor escala poderiam gerar outros, de mais longo alcance. Certamente, esse novo círculo virtuoso de desenvolvimento contribuiria para a redução dos problemas éticos, sociais e ambientais que tanto retardam a evolução do mundo de hoje.

---

**ANDRÉ ALMEIDA** é filósofo e professor de ética da Fundação Dom Cabral, PhD e mestre em Filosofia pela University of Sussex (Inglaterra).

---

**CARLA ARRUDA** é diretora do Executive MBA da Fundação Dom Cabral e responsável pela rede FDC Alumni Network, com MBA na Duke University (EUA).

---

**LÍVIA BARAKAT** é professora e pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, doutoranda em Negócios Internacionais pela Copenhagen Business School (Dinamarca), com mestrado em Administração pela UFMG.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Simons, Robert. The business of business schools: restoring a focus on competing to win. **Capitalism and Society**, v. 8, n. 1, 2013.

CLARKE, Thomas; RAYMENT, John, SMITH, Jonathan. The current and future role of business schools. **Education + Training**, v.55, n. 4/5, p. 478-494, 2013.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, Hanover, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, Feb. 2014.

RANGAN, Subramanian. **Capitalism beyond mutuality**: perspectives integrating philosophy and social sciences. Oxford: Oxford University Press, 2018. 400 p.

Mintzberg, Henry. **Rebalancing society**: radical renewal beyond left, right, and center. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2015. 160 p.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

BARTON, Dominic. Capitalism for the long term. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 3, p. 84-91, Mar. 2011.

SISODIA, Rajendra; MACKAY, John. **Conscious capitalism**: liberating the heroic spirit off business. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 344 p.

PIKETTY, Thomas. **Capital in the twenty-first century**. Elknapp Press, 2014. 672 p.

POR **CYNTHIA BETTI**  
PGA 2014

## Meninas de hoje, profissionais do amanhã

O tema diversidade passou a ser amplamente abordado em muitas empresas, especialmente nos últimos dez anos. As organizações perceberam a necessidade de rever práticas de inclusão para garantir a igualdade de oportunidades, motivando suas equipes e talentos. Essas percepções vêm de pressões dos colaboradores, que reivindicam a transformação de políticas e práticas, e da sociedade, que exige coerência das corporações em relação ao tratamento das chamadas minorias.

Segundo estudos da consultoria McKinsey, divulgados em 2018, no Fórum Diversidade no Conselho, em São Paulo, as companhias que incentivam a diversidade de gênero em seus conselhos têm retorno financeiro 15% acima da média nacional. O número é ainda maior para empresas que buscam a diversidade de etnia – lucram até 35% mais do que a média nacional de seus setores.

Apesar desses indicadores, em 2018, o mundo avançou pouco na igualdade de gênero no trabalho: mulheres entraram menos do que os homens no mercado, sua participação na política e em cargos privados permaneceu inferior à masculina, e a presença delas em setores emergentes de tecnologia ainda é baixa. Esse panorama pouco animador aparece num relatório sobre igualdade de gênero do Fórum Econômico Mundial, realizado em 149 países e divulgado em janeiro deste ano. Para piorar, o Brasil está mal posicionado no *ranking*: caiu cinco posições, para a 95ª.

Estudo de Estatísticas de Gênero, do IBGE, mostra que as brasileiras trabalham em média três horas por semana a mais do que os homens, entre trabalho remunerado, atividades domésticas e cuidados com outras pessoas. Mas, ganham apenas 76% do rendimento total deles. Outra pesquisa, da Fundação Dom Cabral, que analisou os salários de homens e mulheres em 12 grandes empresas de indústria e serviços (com 50 mil trabalhadores), identificou uma diferença salarial média de 16% entre homens e mulheres, exercendo o mesmo cargo. Em posições de chefia, a diferença chega a 27%, e a distância entre os maiores salários no topo das lideranças é de 38%.

Levantamento de 2015, do Instituto McKinsey Global, revelou que a igualdade de gênero pode acrescentar até US\$ 12 trilhões ao PIB mundial em 2025. É, portanto, uma questão impulsionadora de qualidade de vida e equilíbrio econômico para as nações.

Todos esses dados confirmam a importância da participação da mulher nos tempos atuais, com pretensão de serem mais inclusivos, mas ainda com baixos índices de representatividade. É fundamental que as empresas revejam seus processos de seleção e invistam na formação, avaliação e promoção de suas equipes. A meritocracia não pode ser vista como ferramenta de



oportunidades iguais, sem reconhecer as particularidades, ponto de partida e privilégios que traz consigo. Por outro lado, as mulheres precisam combater a Síndrome da Impostora, que as leva a acreditar que não estão preparadas para assumir mais desafios. A autoconfiança, que deve ser desenvolvida desde a infância, é determinante na trajetória profissional.

A pesquisa "Por Ser Menina no Brasil - crescendo entre direitos e violências", publicada em 2014, pela Plan International Brasil, ouviu quase 2.000 meninas, de 6 a 14 anos, nas cinco regiões do país. Segundo relatos dessas jovens, enquanto 81,4% delas arrumavam a própria cama, somente 11,6% dos meninos o faziam; 76,8% delas lavavam louça, contra apenas 12,5% dos meninos. Essa discrepância acontece em mais uma série de atividades domésticas, que as impedem de sair de casa, se socializar e dedicar mais tempo aos estudos.

Pelo 11º ano consecutivo, o *Real Choices, Real Lives*, realizado em nove países, inclusive o Brasil, acompanhou o desenvolvimento de um grupo de meninas, desde o nascimento até completarem 18 anos. A partir dos 10 anos de idade, elas começam a perceber que a transformação do corpo, no início da puberdade, traz outro problema – a necessidade de ficarem mais em casa porque agora são "mocinhas". Muitas delas naturalizam essas diferenças, com o discurso de "sempre foi assim". Outras percebem que está errado, mas não têm estrutura para reagir. Muitas já resistem e cobram de suas famílias um tratamento diferente, querem estudar, aprender mais sobre seus direitos e mudar a própria realidade e a de outras meninas.

Os homens também são afetados pelos estereótipos de gênero e pela chamada masculinidade tóxica, que causa sofrimento para eles e as pessoas ao seu redor. Papéis de provedores e, por natureza, competitivos, podem ser muito limitantes. No futuro, viver esse masculino de forma tão pesada se refletirá em suas relações pessoais e profissionais, com diferentes tipos de violência e assédios.

É preciso atuar urgentemente na socialização do gênero e reforçar a confiança nas meninas, a partir da tenra idade, para que desenvolvam plenamente seu potencial e cheguem fortalecidas à idade adulta e à trajetória profissional que escolherem. Da mesma forma, ajudar os meninos a romper barreiras, mostrando vulnerabilidade e humanidade, para que se tornem profissionais mais preparados para compartilhar seu espaço com as mulheres, que estão chegando para conquistar espaço.

**CYNTHIA BETTI** é diretora executiva da Plan International Brasil, organização não governamental e sem fins lucrativos que promove os direitos das crianças e a igualdade para meninas em mais de 70 países. Tem 30 anos de experiência em Planejamento Estratégico e Recursos Humanos.