

## ARTIGOS

# ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: RELAÇÕES ENTRE AS EMPRESAS INTERNACIONAIS E AS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO EM SÃO PAULO\*

Russell M. Moore\*\*

Richard A. Hillman\*\*\*

1. *Introdução.* 2. *Os centros de educação em administração.* 3. *Objetivos.* 4. *Recursos financeiros.* 5. *Pessoal.* 6. *Instalação física e material didático.* 7. *Atitudes.* 8. *Relações institucionais.* 9. *Problemas.* 10. *As companhias internacionais.* 11. *Utilização dos recursos humanos.* 12. *Produção de conhecimentos.* 13. *Auxílio financeiro.* 14. *Conclusões e sugestões.*

### 1. *Introdução*

A competência administrativa pode ser um instrumento eficaz para auxiliar o homem a exercer contróle sobre seu ambiente socioeconômico. A racionalidade com que as suas instituições são administradas é uma das determinantes básicas do sucesso de uma sociedade na busca de seus objetivos. Se êstes estiverem agrupados em torno da meta prioritária do desenvolvimento econômico, a administração eficiente caracterizar-se-á pela profissionalização, impessoalidade, especialização de função, e aceitação da inovação. Uma das

\* A pesquisa que serviu de base a êste trabalho foi financiada conjuntamente pelo Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e pelo Latin American Teaching Fellowship Program da Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University.

\*\* Professor-visitante da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, cadeira de economia internacional, e consultor em programas de recrutamento e treinamento de pessoal de empresas internacionais estabelecidas em São Paulo (1969 e 1970).

\*\*\* Professor-visitante da EAESP, FGV, cadeira de administração comparada, e consultor em programas de recrutamento e treinamento de pessoal de empresas internacionais estabelecidas em São Paulo (1969 e 1970).

determinantes do desenvolvimento geral de uma sociedade é determinada pelo grau de capacidade de produzir uma administração com essas características. A produção e a transmissão de tecnologia administrativa, todavia, deverão interferir nas instituições administrativas já estabelecidas e, em consequência, muitos sistemas tradicionais nas sociedades em desenvolvimento deverão sofrer transições penosas nas quais os estilos de vida, as atitudes, as percepções e até os objetivos pessoais serão reestruturados.<sup>1</sup> A educação, em administração, desempenha um papel importante nesse processo de transição. Novas instituições educacionais têm sido criadas nas sociedades em desenvolvimento, com a finalidade de treinar administradores competentes. As relações entre essas instituições educacionais e as organizações administrativas mais altamente profissionalizadas em um local específico ajudam-nos a compreender

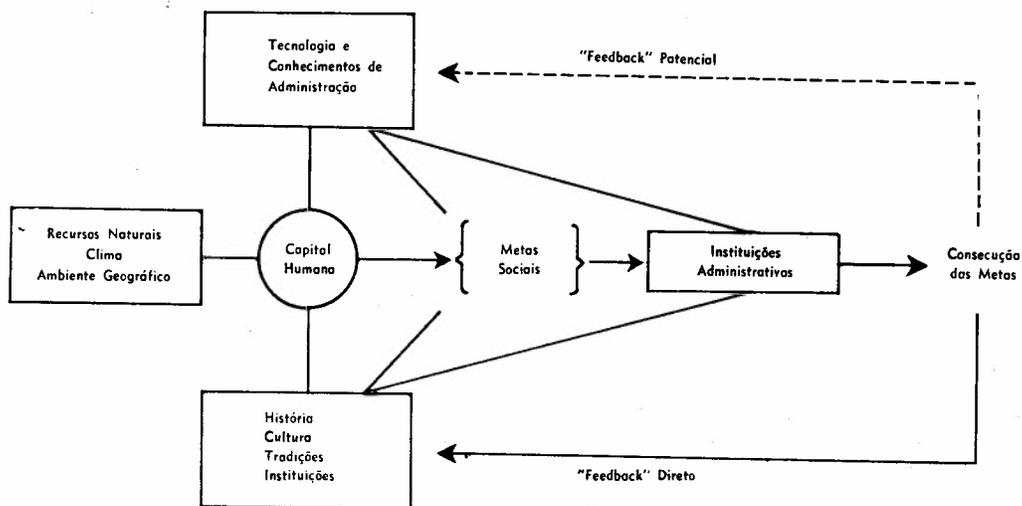
<sup>1</sup> Ver RIGGS, Fred. *Administration in developing countries: the theory of prismatic society.* Boston, Houghton Mifflin, 1964; e THOMPSON, Victor. *Bureaucracy and innovation.* University of Alabama Press, 1969.

o processo de desenvolvimento. No caso da região de São Paulo, as organizações administrativas mais avançadas (aquelas que têm maior acesso à tecnologia e às técnicas da administração profissional) formam um grupo claramente distinto: as empresas internacionais. O modelo conceptual I ilustra, gráficamente, o processo de interação entre as condições físicas e culturais, a existência de tecnologia moderna, e o conhecimento administrativo, para a formação das metas sociais. Esta pesquisa tem por objetivo desenvolver uma apreciação sobre até que ponto as empresas internacionais — através da transmissão da tecnologia e do *know-how* administrativo — e os centros brasileiros de educação em administração — através da produção de capital humano e da adaptação de métodos administrativos modernos às condições locais — reforçam, mutuamente, a sua contribuição ao processo do desenvolvimento.

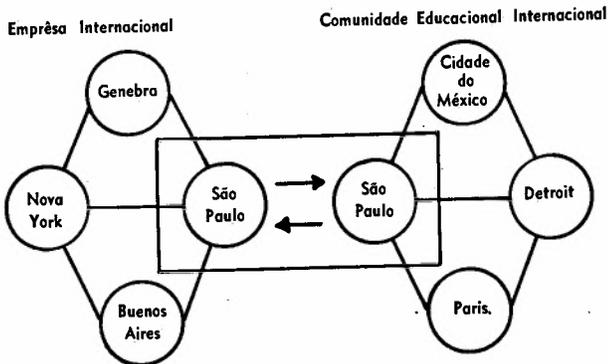
Dois pressupostos fundamentam a abordagem deste estudo. Primeiro, o corpo de conhecimentos que está sendo produzido e transmitido pelas escolas de administração não é culturalmente específico. Segundo, a interdependência econômica entre as várias nações

do mundo está aumentando, através da ação das empresas internacionais. O modelo conceptual II mostra como a organização afiliada de uma empresa internacional em um determinado local é parte do sistema mundial dessa empresa. O estudo das características de uma organização desse tipo requer conhecimentos sobre o seu papel de componente de um sistema internacional. Da mesma forma, uma escola de administração eficiente é parte de uma comunidade universitária internacional. Vistas dessa perspectiva global, as relações entre as empresas internacionais e a educação em administração assumem uma nova importância. Os objetivos dos dois grupos são definidos idealmente, em termos que transcendem os limites das barreiras sociais, culturais e nacionalistas tradicionais. Existem questões básicas que indagam até que ponto a produção de talento local é importante para as necessidades do novo ambiente administrativo criado com o advento da empresa internacional. De modo inverso, as influências que essas empresas exercem sobre os ambientes administrativos locais e o desenvolvimento local dos recursos humanos precisam ser esclarecidos.

MODELO CONCEPTUAL I



MODELO CONCEPTUAL II

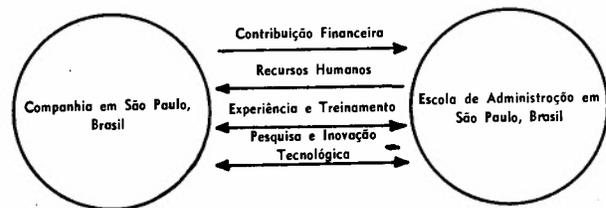


É necessário isolar as relações específicas que se estabelecem entre as empresas internacionais e os centros de educação em administração para analisarmos as maneiras como essas instituições se reforçam mutuamente ou não. Há quatro canais de interação básicos às necessidades e objetivos, tanto da comunidade educacional como da empresarial: contribuições financeiras, desenvolvimento de recursos humanos, pesquisa e inovação tecnológica, experiência e treinamento. Como mostra o modelo conceptual II, esses canais de interação definem a natureza das relações *input-output* entre as afiliadas brasileiras das empresas internacionais e as escolas brasileiras de educação em administração. Os autores deste relatório acreditam que, em condições ideais, as empresas internacionais contribuiriam diretamente para a educação em administração, através de suas operações reais e programas de treinamento interno, e também, indiretamente, pelo provimento de recursos aos centros de treinamento e garantia de um mercado para seus serviços e seus bacharéis. As acusações freqüentes de que essas empresas não se esforçam por oferecerem a seus empregados brasileiros um treinamento em administração e que as oportunidades de progresso para brasileiros que trabalham em empresas internacionais são limitadas sugerem que esse ideal não está sendo compreendido.

O papel a ser desempenhado pela educação em administração em uma área em vias de desenvolvimento deve incluir o desenvolvimento e a transmissão de habilidades e de conhecimentos, assim como a criação de capacidades para a tarefa de solucionar problemas. Uma das principais maneiras pelas quais uma escola de administração pode contribuir para a melhoria geral da competência administrativa em sua sociedade é servir às necessidades das empresas que operam nesse local. Considerando-se que as empresas internacionais desempenham um papel importante em muitos setores-chave da economia brasileira, parece óbvio que o talento administrativo brasileiro deva desenvolver-se, para participar da administração dessas companhias. Se as empresas internacionais relutam, realmente, em aproveitar os brasileiros em cargos administrativos, isto talvez se deva a uma falha parcial da educação brasileira em administração em cumprir adequadamente uma de suas mais importantes funções.

A validade desses pressupostos e hipóteses, expressos anteriormente, foi testada através de uma série de entrevistas com os representantes de 30 empresas internacionais operando na região de São Paulo, e 25 professores incluindo-se dez diretores ou antigos diretores de escolas de administração, e 15 professores de matérias relacionadas com administração.<sup>2</sup> As entrevistas focalizaram três

MODELO CONCEPTUAL III



<sup>2</sup> Foram visitadas companhias dos setores químico, farmacêutico, automotivo, de metalurgia, de eletrônica, de preparação de alimentos, e bancário. Dessas companhias, 18 são americanas, cinco são alemãs, quatro são suíças, uma é canadense, uma é sueca, e uma é de propriedade internacional. Veja o anexo B para detalhes da amostra.

tópicos: os objetivos das instituições dos entrevistados com relação ao desenvolvimento de administradores; o papel desempenhado pela instituição dos entrevistados nas relações existentes entre a comunidade empresarial e a educacional; e as sugestões dos entrevistados sobre como o fortalecimento dessas relações poderia melhorar a capacidade de suas instituições visando-se ao desenvolvimento do talento administrativo. Os pontos de vista expressos nas entrevistas foram interpretados à luz das próprias experiências dos autores, como professores em escolas brasileiras de administração e como consultores em empresas internacionais no Brasil.

Baseando-se nos resultados da pesquisa, parece que tanto as universidades como as companhias internacionais contribuem para a educação em administração, com um pequeno grau de trabalho de coordenação, com poucas metas políticas explícitas e pouca programação substancial. O renascimento da economia brasileira em anos recentes expandiu grandemente a necessidade de administradores qualificados e provocou uma nova ênfase sobre a necessidade de melhorar as capacidades das escolas de administração de empresas. Existe um grande potencial para o estabelecimento de uma cooperação proveitosa entre a comunidade empresarial e a comunidade universitária, que poderia ser enetada através de trabalhos de colaboração conjunta, em muitas frentes.

## 2. *Os centros de educação em administração*

A mudança qualitativa que se processa no ambiente brasileiro afasta as empresas empreendedoras patronais, para dar lugar às organizações burocráticas profissionalizadas. Esta mudança foi provocada, em parte, pelo impacto das empresas internacionais sobre a vida econômica brasileira, e contribuiu para a criação da demanda de pessoas instruídas nos conceitos e técnicas da administração moderna.

## 3. *Objetivos*

Os objetivos da educação em administração em uma área em desenvolvimento são três: primeiramente, o desenvolvimento do capital humano; em segundo lugar, a produção de novos conhecimentos; e, em terceiro lugar, a criação do entrosamento entre empresa e universidade, que se reforçam mutuamente. A maioria das escolas de administração de São Paulo está desempenhando, com certa eficiência, a sua função relativa a treinamento de pessoas, mas apenas uma instituição — que os autores consideram a instituição líder — apresenta um potencial para a produção de conhecimentos e a criação de efeitos dinâmicos sobre o ambiente geral empresa-universidade. A instituição líder parece estar prestes a assumir um papel ativo na comunidade universitária internacional.<sup>3</sup>

Os diretores das dez escolas selecionadas para este estudo entendiam que as suas instituições contribuíam para o processo da criação de talento administrativo necessário à implementação de planos para o desenvolvimento nacional. Alguns dos entrevistados mencionaram que as atividades de pesquisa e a produção de conhecimentos são aspectos, a longo prazo, da contribuição potencial de suas escolas para o desenvolvimento nacional. Porém, “os objetivos realistas a curto prazo” eram definidos quase que exclusivamente em termos de formação de técnicos em administração, capazes de operar em organizações profissionalizadas, como administradores de nível médio. Ademais, problemas imediatos, como a limitação do orçamento, tendem a desviar a atenção que deveria ser dada a um planejamento das contribuições a longo prazo para o desenvolvimento social.

<sup>3</sup> O número de centros de educação em administração, na área de São Paulo, cresceu rapidamente nos últimos 10 anos. Para a elaboração deste estudo, focalizamos uma amostra especialmente selecionada entre 30 escolas que conferem graus de bacharel ou certificado de pós-graduação em administração. Os cursos intensivos ou cursos especiais em administração não foram incluídos nesta pesquisa.

#### 4. Recursos financeiros

Os centros de educação em administração na região de São Paulo variam entre escolas técnicas noturnas e faculdades das universidades, e fundações subvencionadas pelo governo com ajuda internacional. Como indica o quadro 1, os fundos para a manutenção dessas instituições provêm de várias fontes. Todas as dez escolas analisadas nesta pesquisa dependem, grandemente, dos pagamentos das taxas escolares pelos estudantes, porém, apenas dois desses estabelecimentos são financiados exclusivamente através dessa fonte. O custo do curso varia entre Cr\$ 500 e Cr\$ 3.000 anuais, embora a média para as escolas visitadas seja, aproximadamente, de Cr\$ 1.000 por ano. A segunda fonte de receita mais importante é constituída pelos subsídios governamentais locais, estaduais e federais, mas apenas cinco dessas dez escolas recebem fundos governamentais expressivos. Alguns estabelecimentos receberam contribuições muito menores, porém, estrategicamente importantes, de governos e fundações estrangeiras, que foram aplicadas para financiar a expansão das instalações, a compra de material para biblioteca e o treinamento de professores. As contribuições feitas por fundações brasileiras têm sido relativamente limitadas, com exceção da semi-oficial Fundação Getúlio Vargas. Finalmente, algumas das escolas receberam contribuições de empresas particulares, brasileiras e estrangeiras. A maioria das escolas recebe menos que cinco por cento de seus fundos da empresa privada.

Quadro 1

Fundos destinados às Escolas Brasileiras de Administração (n = 10)

Fontes	Importantes	Não importantes
Taxas escolares	10	0
Governo brasileiro (local, estadual e federal)	5	5
Governos estrangeiros	2	8
Fundações brasileiras	3	7
Fundações estrangeiras	2	8
Setor privado brasileiro	2	8
Empresas internacionais	1	9

Vários entrevistados declararam que suas escolas promoveram campanhas financeiras para o arrecadamento de fundos no setor particular, mas que os resultados sempre tinham sido extremamente desapontadores. Um professor declarou que as maiores expectativas de sucesso da campanha entre as empresas estrangeiras com uma tradição de apoio à educação em seus países de origem não se concretizaram. De fato, ele relatou haver tido maior sucesso entre as companhias brasileiras.

Dois novas abordagens foram tentadas recentemente e obtiveram um sucesso relativamente maior para o levantamento de fundos: solicitou-se uma contribuição para o fundo rotativo de bolsas (o estudante reembolsa, depois da conclusão do curso, o empréstimo concedido) e criaram-se fundações de amparo à pesquisa, devendo os fundos serem aplicados unicamente para financiar as atividades ligadas à pesquisa. Os dois programas parecem atrair mais aos contribuintes empresariais porque são, mais explicitamente, uma forma de investimento do que um pagamento das despesas operacionais. No entanto, a maioria dos entrevistados mostraram-se extremamente pessimistas em relação aos planos de obtenção de mais doações da parte do setor privado, por considerar que é tradição brasileira não dar apoio às empresas educacionais.

Há pouco incentivo financeiro direto que motive as empresas a apoiarem as instituições educacionais. A única vantagem fiscal dessas contribuições, no momento, é que elas podem ser consideradas como despesas, reduzindo, desse modo, as bases em que se calcula o imposto de renda da empresa (30%). Não há nenhum sistema de incentivos fiscais que estimule um apoio à educação semelhante às regulamentações, que incentivam as contribuições do setor privado para duas outras áreas de prioridade do desenvolvimento nacional: investimentos do Norte e Nordeste do Brasil, e a expansão de exportações não-tradicionais.

## 5. Pessoal

O corpo docente das escolas varia de 200 estudantes para mais de 2.000, embora o número médio seja, aproximadamente, de 1.000. Todas as escolas ofereciam cursos noturnos, porém só as instituições favorecidas com o mais alto auxílio financeiro conduziam aulas diurnas. A maioria dos estudantes tem um emprego de tempo parcial, e vários trabalham em tempo integral, além de frequentarem a escola.

Os estudantes provêm, geralmente, da classe média, um grupo relativamente privilegiado em São Paulo, que vem crescendo rapidamente com a industrialização da região. Nas escolas maiores, que oferecem cursos diurnos, uma proporção significativa dos estudantes descende de famílias de empresários, e estão se preparando para ocuparem posições nas empresas da família, depois de graduados. A preparação que o curso secundário dá ao aluno padece, geralmente, de uma orientação tradicional, formalista, não oferecendo nenhuma base em ciências sociais, tão úteis ao estudo da administração. Os estudantes são hábeis memorizadores, mas desenvolveram precariamente suas capacidades analíticas.

A congregação de uma das escolas é constituída de 200 professores, mas o número médio nos outros estabelecimentos situa-se entre 20 e 60. A aparente proporção estudante/professor é de, aproximadamente, 20:1, mas o fato de a grande maioria de professores lecionarem em tempo parcial reduz grandemente a significação desta estatística. Somente três das escolas da amostra tinham alguns professores de tempo integral. Poucas disciplinas têm uma assistência inferior a 40 alunos, e as salas de aula estão sempre superlotadas, e possuem um sistema acústico extremamente deficiente. Muitos professores lecionam em mais de uma faculdade. Um entrevistado relatou que ele ministrava 20 aulas por semana, e pertencia à congregação de seis escolas diferentes.

Com exceção de um grupo, relativamente pequeno, de professores, principalmente dos que têm uma experiência acadêmica em país estrangeiro, a maioria foi educada nos moldes da orientação tradicional. O número de professores de disciplinas relacionadas com administração que estudaram em escolas brasileiras de administração está aumentando, mas urge acelerar essa marcha. A maior parte dos professores são advogados ou engenheiros, que tiveram alguma experiência prática como administradores ou consultores em empresas privadas. A orientação prática que possuem os membros da congregação é um fator positivo numa área como, por exemplo, educação para a administração; mas compor uma congregação de professores unicamente com profissionais liberais envolve o risco de reduzir-se a qualidade geral do ensino. O imenso desequilíbrio que existe entre o salário de um professor de tempo integral e a remuneração que ele pode perceber no mundo dos negócios fez com que as funções docentes ficassem relegadas a *status* de tempo parcial.

Algumas instituições estão fazendo esforços sistemáticos no sentido de elevarem o nível de seu corpo docente, enviando professores ao exterior para um treinamento em nível de pós-graduação. No entanto, esses programas são extremamente dispendiosos, e os seus frutos tardam a aparecer: por exemplo, as despesas com educação de um professor mandado aos Estados Unidos para fazer o Ph.D. é de \$ 40.000, mais os prejuízos pela sua ausência ao trabalho durante, pelo menos, 4 anos. O fato de existir uma coordenação formal relativamente pequena entre as escolas brasileiras de administração reduz os proveitos que se poderiam tirar da colaboração de professores altamente treinados que já retornaram ao país. Os recursos atuais destinados ao treinamento de professores são limitados. Um programa ampliado de substituição da importação, para a produção de conhecimentos administrativos no Brasil, ajudaria a vencer essas limitações.

## 6. Instalação física e material didático

A maioria das escolas de administração está localizada no centro da cidade. Embora fiquem próximas do local de trabalho, tanto dos estudantes como dos professores, a atmosfera não convida ao estudo. A instituição líder possui excelentes facilidades físicas, porém, as menores, as escolas que recebem um financiamento menor, estão assoberbadas com problemas como os de salas de aula inadequadas e de falta de equipamento audiovisual. As bibliotecas são acanhadas e oferecem uma seleção limitada de livros. Os autores, todavia, não acham que esses problemas de instalação física sejam os mais urgentes entre os que as escolas de administração brasileiras devem enfrentar.

Nos cursos de administração usam-se livros-textos de autores brasileiros e estrangeiros. Embora haja em disponibilidade uma boa seleção básica, as obras mais recentes quase ainda não foram traduzidas, e os exemplos citados nos livros, algumas vezes, não têm sentido para os estudantes, cujo *background* não inclui uma orientação internacional. Há uma necessidade premente de mais livros-textos e monografias escritas em termos de experiência brasileira. Muitos professores não adotam livro-texto limitando-se, simplesmente, a distribuírem esquemas de suas aulas, sem citações bibliográficas.

## 7. Atitudes

A análise dos currículos das escolas incluídas na amostra demonstra uma forte preocupação com a transmissão de conhecimentos técnicos especializados. Somente alguns entrevistados disseram que a função da educação em administração é produzir generalistas com capacidade analítica. Nenhum entrevistado acha que a educação em administração seja um fim em si mesmo. Todos os entrevistados entendem que a educação em administração é um instrumento altamente relevante para o alcance dos objetivos pessoais e, a uma



extensão menor, para a consecução das metas do desenvolvimento nacional.

Todos os professores entrevistados indicaram que há uma grande demanda de graduados de escolas de administração. Estas não possuem um departamento de colocação profissional para seus graduados, por ser desnecessária essa função. De fato, a única escola com tal departamento acabou por fechá-lo. As escolas não precisam preocupar-se com o problema de colocação de seus formandos, em parte porque a maioria dos estudantes já possui um emprego antes de concluir o curso, e também porque existe uma relativa oferta de emprego em São Paulo para indivíduos com treinamento em administração. Uma pesquisa empreendida por uma escola que funciona exclusivamente no período noturno e cujos estudantes possuem empregos regulares de tempo integral mostrou que o salário médio de estudantes que cursavam o 1.º ou 2.º ano era de, aproximadamente, Cr\$ 450 por mês, mas, à medida que os alunos se promoviam para o 3.º e 4.º anos de estudo seus salários médios mensais haviam subido para Cr\$ 1.250.

Os administradores, professores, e alunos não mostraram nenhuma preferência signifi-

cativa por empresas brasileiras ou estrangeiras, como fonte de emprego. Alguns preferiam o "ambiente burocrático impessoal" das companhias internacionais, porém, outros declaravam sua preferência pela "natureza romântico-pessoal" das empresas nacionais. Verificou-se que os estudantes de primeiro e segundo anos adotam atitudes anti-imperialistas, que tendem a desaparecer no terceiro e quarto anos, quando a procura de um emprego se torna uma grande preocupação. Em última análise, o estudante de administração procura engajar-se naquela organização que lhe ofereça um campo maior para aplicação de suas habilidades profissionais, independentemente da origem nacional dessa organização.

#### 8. *Relações institucionais*

As relações entre os vários centros de educação em administração em São Paulo são fracas. Apenas duas escolas incluídas na pesquisa estão envolvidas em programas formais com outras escolas da região. Esses programas visam a difundir os currículos desenvolvidos na instituição líder. Muitas das escolas estão ligadas, informalmente, na proporção em que muitos professores lecionam em mais de uma instituição. Dois estabelecimentos de ensino declararam ter em vigência acordos formais através dos quais professores de universidades estrangeiras colaboram na tentativa de aperfeiçoarem o currículo escolar e os métodos de ensino. Porém, muito poucas escolas tinham membros de sua congregação estudando no exterior, para conseguirem graus acadêmicos mais elevados, ou fazendo pesquisa.

A relação existente entre as escolas de administração e as empresas é mais tênue ainda. Duas escolas mantêm acordos formais com empresas brasileiras, e apenas uma estende esses vínculos a empresas estrangeiras. Esses acordos incluem a participação de empresários no conselho de administração, e programas formais de auxílio financeiro. A

maioria das escolas está informalmente ligada à comunidade empresarial, onde muitos professores dão consultoria, e grande parte dos alunos têm empregos de tempo parcial ou integral.

As companhias internacionais têm especial importância no que se refere a essas relações, por três motivos: são as organizações administrativas mais tecnicamente avançadas; a tradição de seu país de origem é manter estreitos laços com a comunidade universitária; e possuem, sob seu controle, fontes financeiras significativas.

#### 9. *Problemas*

Os problemas básicos das escolas desviam a sua atenção das metas desenvolvimentistas a longo termo, para as quais foram inicialmente estabelecidas. A instituição líder tem-se mostrado bem eficiente no que concerne à transmissão de conhecimentos existentes no campo da administração, mas não criou idéias novas, e tem desempenhado um papel relativamente fraco no processo do soerguimento do nível de outras escolas. Tem apresentado a tendência de ser uma escola de elite. As taxas escolares são elevadas, apenas um número reduzido de profissionais qualificados recebe os seus certificados, e seu impacto dentro do sistema educacional geral não é maximizado.

As escolas de administração não têm tido tempo nem recursos suficientes para satisfazerem à demanda crescente de administradores treinados formalmente. Ademais, a tradição de elite brasileira, voltada para um treinamento formal ideológico, agrava o problema de formação de profissionais pragmáticos e com orientação científica, que a administração da indústria moderna exige.

Os centros de educação em administração em São Paulo apresentam orçamentos limitados. A principal suplementação às taxas escolares pagas pelos alunos são os subsídios governamentais, que geralmente são destinados a propósitos específicos. Os salários dos

professôres são inadequados, e escassas são as bôlsas de estudo concedidas a estudantes. Em conseqüência, a educação fica virtualmente limitada a *status* de tempo parcial. Os estudantes devem enfrentar uma programação de curso pesada, condensada em meio dia de estudo, ou, mais freqüentemente, ao final de um estafante dia de trabalho. Nesta situação, são incapazes de leituras extras e de se prepararem adequadamente. Por sua vez, os estudantes fazem pedidos absurdos a seus professôres para que  *cubram a matéria em classe*. Os professôres, obrigados a complementarem os seus salários com consultorias ou outras atividades de tempo parcial que, algumas vêzes, incluem a repetição de aulas em várias escolas, são fortemente pressionados a  *mastigarem* pelo aluno. A contenção orçamentária diminuiu em virtude de doações feitas por organizações como a USAID e a Fundação Ford. Todavia, só as escolas mais importantes de São Paulo se beneficiam com o entrosamento entre as organizações estrangeiras e as universidades. O tempo requerido para o treinamento de professôres põe em destaque a necessidade de cooperação e concentração de recursos. Para poderem introduzir programas efetivos de treinamento de professôres e de pesquisa independente as escolas deverão encontrar novas fontes de financiamento e funcionar numa base de tempo integral. Um recurso potencial que vem sendo totalmente subaproveitado é o setor privado.

A iniciação de um entrosamento entre o setor privado e as escolas de administração vem sendo morosamente reconhecida como um meio essencial para alecelar-se a criação do talento administrativo. Os problemas relacionados com a utilização das emprêsas estrangeiras como líderes no estabelecimento de uma relação produtiva entre a comunidade empresarial e a universidade derivam de percepções mútuamente distorcidas, da falta de conhecimentos sistemáticos, e, em alguns casos, da falta de confiança. Por exemplo, os professôres das escolas de São

Paulo sempre expressaram a opinião de que os cargos da alta administração das companhias estrangeiras são reservados aos cidadãos de seu país de origem. As escolas, assim como as emprêsas, não reconhecem, imediatamente, o impacto que ambas provocam sobre o desenvolvimento. A medida em que a tendência em São Paulo se volta para a profissionalização das organizações administrativas, o etnocentrismo por parte das emprêsas e das escolas é uma política anacrônica.

#### 10. *As companhias internacionais*

Os executivos das emprêsas internacionais — tanto brasileiras como estrangeiras — têm muito poucos conhecimentos sistemáticos sobre as escolas brasileiras de administração. Os nomes das instituições mais importantes são bem conhecidos, porém poucos entrevistados estavam informados sobre a natureza dos currículos, do tamanho dos corpos discentes, ou conheciam de nome eminentes professôres de administração. A maioria das companhias internacionais parece ter uma confiança maior em seus programas de treinamento interno do que nos programas brasileiros de educação em administração. A confiança depositada nos programas de treinamento interno é compreensível, na medida em que os aspectos específicos do sistema de uma companhia não possam ser ensinados numa escola de administração-geral. Da mesma forma, as companhias utilizam os programas de treinamento interno como um meio de ampliar a orientação internacional de seus empregados. Todavia, várias companhias parecem estar mais desejosas de distribuir recursos para enviarem funcionários promissores à Europa ou Estados Unidos, para um treinamento geral em administração, do que de investirem recursos em tentativas de melhorar as escolas de administração do Brasil. Entretanto, a comunidade empresarial estrangeira está cada vez mais consciente de que deve confiar nas instituições educacionais brasileiras como fontes de for-

necimento do talento administrativo. Há um desejo correspondente de melhorar os canais de comunicação com essas instituições. Grande maioria dos entrevistados declarou que a colaboração empresa/universidade deveria ser muito estreita. Praticamente, nenhum dos executivos pôde dar um conteúdo substancial a esta declaração geral.

#### 11. *Utilização dos recursos humanos*

Os funcionários, recrutados em centros brasileiros de educação em administração, desempenham as suas funções de maneira sensivelmente melhor do que aqueles que não receberam uma educação em administração, segundo a opinião de 13 ou 14 entrevistados que possuíam dados sobre o assunto. Os 16 restantes não tinham tido experiência com indivíduos educados em escolas brasileiras de administração, ou as suas empresas nunca tinham feito um estudo sistemático do caso. Mencionou-se que as duas áreas com maior necessidade de aperfeiçoar as capacidades administrativas no Brasil eram: controle financeiro e *marketing*. O desempenho dos graduados de escolas de administração foi considerado particularmente bom nessas áreas, o que indica que as escolas estão ministrando especializações grandemente procuradas pelos homens de empresa.

O processo de recrutamento nas faculdades no Brasil é marcadamente diferente do empregado nos Estados Unidos. A maioria dos estudantes de escolas de administração já começou uma carreira nessa área, antes de concluir o curso e, em muitos casos, já possui vários anos de experiência de trabalho em tempo integral, antes de entrar para a universidade. A explicação para essa tendência de combinar o desempenho de um trabalho com educação superior não está apenas no fator necessidade econômica, mas, também, no mercado de trabalho que, para indivíduos com treinamento formal em administração de empresas, é excelente, independentemente de um diploma de conclusão de curso. Grande

parte do recrutamento é realizado através do mercado geral de trabalho — anúncios em jornais e contatos pessoais — mais do que através de programas formais de recrutamento em faculdades. Entretanto, um dos resultados mais interessantes da entrevista da pesquisa foi a indicação de que um número crescente de companhias internacionais iniciou, recentemente, esses trabalhos de recrutamento, ou está planejando fazê-lo em futuro próximo. Os autores acreditam que houve uma mudança significativa na política de pessoal das companhias internacionais que vêm operando no Brasil em anos recentes, o que reflete uma mudança geral em seus planos e compromissos em relação ao mercado brasileiro. Os prognósticos para a continuação de um crescimento rápido da economia são excelentes; as pequenas indústrias da década de 50 estão apresentando sinais de se tornarem indústrias de exportação na década de 70, e as operações brasileiras estão ganhando vulto dentro dos sistemas mundiais das empresas internacionais. Muitas das empresas visitadas estão planejando uma ampla expansão nos próximos cinco anos, e têm grande dificuldade em conseguir pessoal qualificado para assessorar as suas organizações brasileiras, que devem, agora, atingir uma eficiência competitiva de preferência em termos de mercado mundial ao de mercado nacional, como acontecia no passado. Esses planos de expansão não podem ser implementados à base de importação de pessoal para as funções administrativas. É preciso criar talentos administrativos brasileiros. O quadro 2 mostra que apenas dez das 30 companhias têm programas de treinamento a longo prazo para estudantes recém-graduados. Tais programas visam ao aperfeiçoamento de administradores que, eventualmente, preencherão as posições-chaves responsáveis pela tomada de decisões, não apenas no Brasil, mas em qualquer outro lugar onde a empresa esteja operando, e onde seus talentos e habilidades sejam necessários. Enfatiza-se, de preferência, o desenvolvimento organizacional a

longo termo, e não o preenchimento de cargos específicos a curto termo. Esses programas são um fenômeno relativamente novo nas afiliadas brasileiras das companhias internacionais, e são, quase sempre, relativamente desestruturados e incompletamente desenvolvidos. A coordenação internacional consciente do desenvolvimento administrativo, a iniciar-se na fase de recrutamento em faculdade, é ainda limitada. A tendência definida das companhias internacionais, todavia, é estabelecer programas de recrutamento e desenvolvimento visando a tornar suas organizações brasileiras participantes integrais de suas organizações mundiais. Dessa forma, as possibilidades profissionais parecem ser ilimitadas para os graduados brasileiros de escolas de administração, num crescente número de companhias, com tais programas.

Quadro 2

Programas de recrutamento em faculdade das companhias estrangeiras operando no Brasil  
(n = 30)

	Sim	Não
Existe um programa de treinamento coordenado, a longo prazo, para recém-formados de faculdades?	10	20
Existe um executivo encarregado do recrutamento em faculdades?	7	23
O trabalho de recrutamento em faculdade tem objetivos definidos?	5	25
O programa de recrutamento em faculdade é coordenado internacionalmente?	4	26

A opinião de que são limitadas as possibilidades de progresso para brasileiros que trabalham em empresas estrangeiras torna-se cada vez menos válida, embora poucas companhias demonstrem um ponto de vista decididamente etnocêntrico. Por exemplo, alguns entrevistados declararam que os graduados de escolas de administração têm uma expectativa de salário excessivamente alta, e que os indivíduos que não possuem um treinamento formal em administração podem ser contratados por um salário bem menor. Esses

executivos mencionaram, com frequência, que a grande rotação de recém-formados em suas empresas era desanimadora. Os autores acreditam que permaneça nessas companhias a orientação geral de contratar administradores profissionais em seu país de origem para ocuparem as posições-chaves que envolvem tomada de decisão, e de preencher os cargos administrativos menos importantes com brasileiros. Parece óbvio que as companhias que não querem pagar pelas capacidades potenciais administrativas, atestadas pela conquista de um diploma de administrador e que não desejam oferecer ao indivíduo a oportunidade de aplicar as suas habilidades, terão dificuldades em atrair e conservar essas pessoas. Em contraposição, aquelas companhias que estão introduzindo programas de desenvolvimento em administração, e que demonstram desejo de pagar prêmios aos graduados de escolas de administração, afirmaram não terem tido problemas significativos com a rápida rotação desses empregados.

As companhias internacionais estão grandemente interessadas em contratar os graduados (e estudantes) das escolas de administração brasileiras. A questão é saber até que ponto essas companhias auxiliam as escolas em seus esforços educacionais.

## 12. *Produção de recursos humanos*

Há dois argumentos persuasivos em favor do aumento de uma colaboração direta, por parte das empresas internacionais, nos programas educacionais das escolas brasileiras de administração. Em primeiro lugar, a maior parte da tecnologia administrativa que está sendo transmitida pelas mencionadas escolas foi desenvolvida por essas companhias. As empresas continuam na vanguarda do desenvolvimento dessa tecnologia; se as escolas devem continuar atualizadas, precisam informar-se sobre a evolução administrativa das companhias. Em segundo lugar, o ensino superior no Brasil segue a tradição clássica,

emprestando pouca ênfase à transmissão de conhecimentos científicos e habilidades técnicas. As escolas brasileiras de administração têm currículos relativamente pragmáticos; todavia, uma estreita colaboração empresa/escola ajudaria a garantir a relevância e o dinamismo contínuos dos programas de educação em administração.

A principal sugestão dos executivos foi a de que a educação em administração poderia ser aprimorada se o trabalho formal desenvolvido em salas de aula fôsse suplementado pela experiência prática *on the job*. Muitos dos empregos em que os estudantes de administração estão engajados não se prestam a um treinamento administrativo. Acrescentaram, também, que as companhias deveriam introduzir estágios especiais com o objetivo definitivo de propiciar desenvolvimento em administração. O quadro 3 mostra que das companhias pesquisadas 14 já estão oferecendo estágios para estudantes. A maior parte desses estágios, todavia, é facultada a estudantes de engenharia e não de administração. Alguns entrevistados se mostraram relutantes em estabelecer estágios em administração, temendo o risco da revelação de informações confidenciais a pessoas de fora.

A resistência mais importante oferecida aos estágios em administração foi a de que

Quadro 3

Colaboração das empresas internacionais nos programas educacionais das Escolas Brasileiras de Educação em Administração (n = 30)

	Sim	Não
Há em disponibilidade, estágios de tempo parcial para estudantes de administração?	14	16
O pessoal administrativo faz parte da congregação de alguma escola de administração?	7	23
As instalações das escolas de administração têm sido usadas para programas de treinamento interno da companhia?	4	26
Têm sido patrocinadas visitas de estudante/professôres à indústria?	15	15

o tempo necessário para planejar e implementar um programa desse tipo é muito maior do que para os estágios de engenharia, embora a recompensa a curto prazo (se existir alguma) deva ser, provavelmente, muito menor. Dessa forma, poucos executivos entendem que o estágio em administração seria uma perda de tempo e de dinheiro para suas empresas. Entretanto, a maioria expressou desejo de cooperar com as escolas, na implantação de sistemas de estágios.

A segunda maneira como a comunidade empresarial pode participar diretamente dos programas educacionais das escolas de administração é permitir que os executivos empresariais façam parte da congregação das escolas. A vantagem desse arranjo é, provavelmente, possibilitar aos executivos que se atualizem sobre a aplicação das mais modernas técnicas de administração, e tenham as perspectivas típicas das grandes empresas internacionais. Várias empresas indicaram que seu pessoal exerce funções docentes em programas de educação em administração, mas êsses são quase sempre cursos de recapitulação, ou cursos de curta duração altamente especializados, e não programas universitários regulares. Uma abordagem interessante adotada por várias empresas internacionais é custear as despesas de professores visitantes estrangeiros, o que lhes possibilita lecionar em escolas brasileiras de administração.

O terceiro aspecto relativo à colaboração direta nos programas educacionais sugere que os empresários ponham à disposição, para visitas de estudantes, as suas instalações, e que os centros de educação em administração recebam cordialmente a utilização de suas instalações tais como salas de aula, equipamento audiovisual, aparelho de tradução simultânea e bibliotecas. Muitas empresas revelaram que já haviam recebido a visita de muitos estudantes, e quase todos afirmaram que acolheriam bem essas visitas, se solicitadas. Poucas companhias haviam-se utilizado das instalações das escolas.

### 13. *Produção de conhecimentos*

Os programas de educação em administração, no Brasil, concentram-se, quase que exclusivamente, na transmissão de conhecimentos existentes. O resultado dessa falta de orientação para a pesquisa é que, no que tange aos professores, eles se tornam cada vez mais ultrapassados, à medida que se distanciam do tempo em que frequentaram o curso universitário, e, com relação aos trabalhos educacionais, ficam prejudicados, em virtude da falta de material didático que interesse ao aluno. Como mostra o quadro 4, muito poucas empresas internacionais colaboraram na preparação de material didático, tais como estudos de casos. Paradoxalmente, essas empresas não foram assunto de estudos de caso no Brasil a despeito de terem sido amplamente analisadas, para esse fim, em outros países. Todas as companhias visitadas mostraram desejo de pensar numa colaboração com professores para a preparação de estudos de caso.

Além da colaboração em estudos de caso, as empresas internacionais demonstraram

Quadro 4

Colaboração das empresas internacionais para a produção e disseminação do conhecimento de administração (n = 30)

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
A Companhia tem colaborado na preparação de estudos de caso e de outros materiais didáticos?	2	28
A Companhia pensa em colaborar na preparação de estudos de caso e material didático?	30	0
A Companhia cooperou em projetos de pesquisa realizados pelas escolas de administração?	30	0
Os professores de administração (incluindo os que lecionam produção, finanças, marketing, administração de pessoal, contabilidade e economia da empresa) prestaram serviços como consultores?	10	20

um grande desejo de ajudar os professores e estudantes na realização de projetos de pesquisa. Algumas companhias estão planejando tornar mais formal esse elo, introduzindo sistemas de estágios para estudantes, e atividades de consultoria para professores, em bases regulares. Tais planos visam a solucionar o problema da escassez de recursos financeiros, que é um dos fatores explicativos mais importantes da falta de pesquisa administrativa no Brasil.

### 14. *Auxílio financeiro*

É uma incoerência que a ajuda financeira das empresas internacionais para a educação brasileira seja tão limitada, enquanto as universidades dos países de origem dessas mesmas companhias estejam sendo criticadas por aceitarem delas demasiado auxílio. A única forma de ajuda financeira que essas empresas oferecem, e que é amplamente difundida no Brasil, é a indireta: a concessão de subsídios financeiros para funcionários que estudam administração. O quadro 5 mostra que outras modalidades de ajuda não foram adotadas, geralmente.

Há muitas razões que explicam por que a ajuda financeira por parte das empresas tem sido tão limitada. As operações brasileiras dessas companhias são relativamente pequenas em comparação às suas afiliadas na Europa e Estados Unidos, não obstante as companhias sejam grandes dentro do contexto brasileiro. <sup>4</sup> Além desse fato, vários executivos afirmaram que a lucratividade brasileira havia sido baixa, durante o período em que as escolas de administração estavam sendo estabelecidas. Mesmo quando os lucros eram satisfatórios, muitas empresas não possuíam um orçamento significativo destinado a essas contribuições, de forma que as doações tinham que provir do orçamento operacional. Não existem incentivos fiscais atraentes para investimento empresarial em educação. Os graduados de escolas brasileiras de administração são ainda jovens e não ocupam

Quadro 5

Ajuda financeira oferecida pelas empresas internacionais às Escolas Brasileiras de Administração (n = 30)

	Sim	Não
Os fundos foram oferecidos como doações irrestritas?	8	22
São fornecidas bolsas de estudo?	8	22
Existem funcionários estudando administração com bolsas de estudo?		
Foram doadas posições administrativas?	0	30

um cargo suficientemente elevado para influenciarem o destino das contribuições das suas empresas. Finalmente, poucas escolas parecem ter empreendido uma eficiente campanha de elevação de fundos, com uma adequada preparação e seguimento, a longo prazo.

### 15. Conclusões e sugestões

As relações entre as empresas internacionais e os centros brasileiros de educação em administração são, no momento, fracas e acidentais. A educação em administração poderia tornar-se mais eficaz, através de uma coordenação mais sistemática entre os dois setores.

As universidades e as empresas internacionais olham-se com um cuidadoso interesse, mas com uma falta de compreensão mútua e de conhecimentos, com relação aos seus objetivos e a suas capacidades. Muitas companhias estrangeiras não confiam na qualidade e na aplicabilidade da educação brasileira em administração, e acreditam mais em seus programas de treinamento feitos dentro da própria empresa. As companhias internacionais começaram, agora, a adotar o conceito de desenvolvimento organizacional a longo prazo, em seus programas de recrutamento e

<sup>4</sup> 25 das companhias aparecem nas listas das 500 maiores empresas no Brasil; as vendas anuais de muitas delas ascendem a mais de \$30 milhões.

treinamento de pessoal brasileiro. Os centros de educação em administração, por outro lado, estão, algumas vezes, inclinados a adotar a posição de que as empresas internacionais podem cuidar de si próprias, e que o objetivo real das escolas deve ser o treinamento de administradores para as empresas nacionais.

Os resultados de um questionário aplicado aos entrevistados indicam que há uma concordância entre as opiniões dos executivos internacionais e os professores de administração no Brasil. Os dois grupos foram solicitados a classificarem as 15 características de um administrador ideal, e as dez matérias mais importantes de um currículo de educação em administração, como foi apresentado no questionário. <sup>5</sup> Houve claro consenso entre ambos os grupos, com relação às características mais importantes de um administrador: as capacidades de planejar para o futuro, de tomar decisões, e de inovar. Todos concordaram que os aspectos menos importantes de um administrador são seus valores ético-religiosos, desejo de apoiar o governo, atenção para com as obrigações familiares, confiança nas amizades pessoais, e desejo de manter as diferenças de *status* dentro de sua organização. Houve menor concordância sobre a classificação específica de um terceiro grupo de características, embora todos houvessem concordado que estas características (trabalho intenso, lealdade, fé nos subordinados, disposição de assumir riscos, capacidade para análise quantitativa, respeito pela autoridade, e sensibilidade ao próximo) tivessem uma importância média.

Os componentes de um currículo para o curso de administração foram classificados exatamente como o fizeram os professores brasileiros e os executivos internacionais, com uma exceção: as posições das ciências sociais e pesquisa independente foram invertidas.

<sup>5</sup> As definições de administrador ideal foram aquelas sugeridas pelo professor James A. Lee, em *Developing managers in developing countries*. *Harvard Business Review*, p. 55, nov./dez. 1968.

### Anexo A (1)

#### Classificações das características do administrador ideal

<i>Professôres (n=20)</i>	<i>Administradores de Empresas (n=20)</i>
Tomar Decisão .....	Planejamento Futuro
Planejamento Futuro .....	Tomar Decisão
Desenvolver Novos Métodos .....	Desenvolver Novos Métodos
Acreditar nos subordinados .....	Trabalhar arduamente
Assumir riscos .....	Capacidade de ser leal
Trabalhar arduamente .....	Acreditar nos subordinados
Sensibilidade aos sentimentos alheios .....	Assumir riscos
Capacidade de ser leal .....	Capacidade para a análise quantitativa
Respeito pela autoridade .....	Respeito pela autoridade
Capacidade para a análise quantitativa .....	Sensibilidade aos sentimentos alheios
Amizades pessoais .....	Valôres ético-religiosos
Deveres familiares .....	Apoio ao govêrno
Apoio ao Govêrno .....	Deveres familiares
Valôres ético-religiosos .....	Amizades pessoais
Manter as diferenças de <i>status</i> .....	Manter as diferenças de <i>status</i>

### Anexo A (2)

#### Classificações dos componentes de um currículo ideal para a educação em administração

<i>Professôres (n=19)</i>	<i>Executivos empresariais (n=20)</i>
Cursos em áreas funcionais .....	Cursos em áreas funcionais
Teoria administrativa .....	Teoria administrativa
Métodos quantitativos .....	Métodos quantitativos
Ciências sociais e do comportamento .....	Pesquisa independente
Pesquisa independente .....	Ciências sociais e do comportamento
Treinamento prático <i>on the job</i> .....	Treinamento prático <i>on the job</i>
Cursos internacionais .....	Cursos internacionais
Ensino de língua .....	Ensino de língua
Ciências humanas .....	Ciências humanas
Educação moral e cívica .....	Educação moral e cívica

Com base nos resultados desses questionários, concluiu-se que os professores estão tentando formar o tipo de administrador procurado pelos homens de empresa, e que os dois grupos concordam com o esboço de um currículo para conseguir-se este objetivo. No entanto, as entrevistas mostraram que esse consenso não foi traduzido em ação. Existe grande potencial para uma colaboração mais profícua, e tanto as empresas internacionais como os professores brasileiros de administração desejam tornar este potencial uma realidade. O problema é desenvolver atitudes, políticas, e instituições que tornem possível uma cooperação proveitosa.

Os círculos governamentais, educacionais e empresariais reconhecem que um entrosamento mais estreito entre a comunidade empresarial e a educacional contribuiria significativamente para a conquista das metas nacionais.

Um curso sobre o assunto ministrado durante 1970 pelo National War College ilustra esse reconhecimento. Um trabalho anterior neste sentido foi a série de seminários realizados pela Federação das Indústrias de São Paulo, que tentou organizar um grupo de trabalho formado por empresários e professores, cujo objetivo mútuo seria promover o "desenvolvimento econômico, social e cultu-

ral".<sup>6</sup> Um outro grupo, organizado com o intuito de melhorar as relações empresa-universidade, é o Centro para a Integração Empresa/Escola. Os resultados desses esforços têm sido desapontadores: as atividades são esporádicas, a responsabilidade tem sido caracteristicamente relegada à inovação governamental, e as sugestões não foram implementadas.

Várias sugestões para superar esses problemas, através da capitalização sobre o forte interesse das empresas internacionais em aumentar os laços financeiros, de recursos humanos, e de pesquisa, com as escolas brasileiras de administração, estão relacionadas nas linhas abaixo.

#### 15.1 Sugestões para uma ação por parte das escolas

1. A instituição líder deve intensificar os seus esforços para melhorar as capacidades de outras escolas de administração do Brasil. A pesquisa, o desenvolvimento de material didático relevante ao Brasil e a preparação de professores para outras escolas devem receber alta prioridade.
2. Programas de trabalho/estudo, nos quais os estudantes trabalhassem em tempo integral e depois estudassem em tempo integral, em semestres alternados, deveriam ser desenvolvidos conjuntamente com as empresas.
3. Bolsas de estudo que cobrissem as despesas de manutenção e as taxas escolares, com a condição de que os beneficiados estudassem tempo integral.
4. A participação em programas de intercâmbio internacional para professores deveria ser ampliada.

5. Pesquisas sobre o desenvolvimento de novos métodos didáticos, tais como o desempenho de papéis, jogos de simulação e instrução programada, deveriam ser realizadas, para ajudarem a contornar o problema de tempo limitado para o estudo que os alunos alegam.

6. Programas intensos de relações públicas devem ser criados, com o fito de informarem os homens de empresa sobre as capacidades educacionais e de pesquisa das escolas, e tornarem conhecidos os seus requisitos para financiamento e estágios.

7. Centros de colocação devem ser criados para facilitarem as atividades de recrutamento das empresas.

8. O seguimento, as associações de ex-alunos e suas publicações devem merecer ênfase e apoio crescentes.

#### 15.2 Sugestões para uma ação por parte das empresas internacionais

1. O apoio à educação deve ser reconhecido como um aspecto da cidadania da empresa no Brasil.

2. Bolsas de estudo devem ser criadas com a finalidade de apoiarem o estudo de tempo integral de alunos com recursos financeiros limitados.

3. Programas de recrutamento nas faculdades devem ser criados, como parte dos programas de desenvolvimento administrativo a longo prazo, visando-se ao aprimoramento de executivos de alto nível.

4. Contribuições financeiras devem ser feitas, destinadas a apoiarem as pesquisas realizadas por professores de

<sup>6</sup> INSTITUTO ROBERTO SIMONSEN. *Entrosamento universidade indústria, Documento básico*. 1969.

tempo integral, assentos administrativos, assim como a criação de bolsas de estudo.

5. Os requisitos para pesquisa, exigidos pelas empresas, devem ser comunicados às escolas.
6. Programas de trabalho/estudo, e de estágios desenvolvidos pelas escolas devem ser apoiados.
7. O intercâmbio internacional de professores deve ser financiado, como

parte da colaboração à pesquisa organizacional.

### 15.3 Sugestões para uma ação conjunta

1. Propõe-se a criação de um conselho conjunto de professores-empresários, que inclua representantes das escolas de administração e das associações comerciais.
2. O conselho deve constituir-se num tribunal de idéias para melhorar o entrosamento entre empresa-universidade e

### Anexo B (1)

#### Empresas internacionais incluídas na pesquisa

<i>Nome e setor</i>	<i>País de origem</i>	<i>N.º de executivos entrevistados</i>
<b>DE AUTOMOTIVAS</b>		
Clark Equipment	EUA	1
Eaton, Yale & Towne	EUA	1
Ford-Willys	EUA	2
Genmer (TRW)	EUA	1
General Motors	EUA	4
Krupp	Alemanha Ocidental	1
MWM	Alemanha Ocidental	1
Timken	EUA	1
Volkswagen	Alemanha Ocidental	2
<b>BANCÁRIO</b>		
First National City Bank	EUA	1
<b>METALÚRGICAS</b>		
ALCAN Aluminum	Canadá	1
ARMCO Steel	EUA	1
<b>QUÍMICO E FARMACÊUTICO</b>		
Alba (Borden)	EUA	2
CIBA	Suíça	1
Geigy	Suíça	1
Hoechst	Alemanha Ocidental	1
Ultrafertil (Phillips Petroleum)	EUA	1
Sandoz	Suíça	1
Union Carbide	EUA	1
<b>EQUIPAMENTO ELÉTRICO E ELETRÔNICA</b>		
Ericsson	Suécia	1
Intelco	EUA	2
Philco	EUA	1
Siemens	Alemanha Ocidental	1
Sylvania	EUA	2
<b>PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E AGRÍCOLAS</b>		
Anderson-Clayton	EUA	2
Armour-Swift	EUA	1
Kellog	EUA	1
Nestlé	Suíça	1
Corn Products	EUA	1
SANBRA	Internacional	1
	<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

também para maximizar os benefícios em favor do sistema educacional geral.

3. O conselho deve publicar relatórios sobre os programas de colaboração, e dar sugestões sobre a melhoria das relações entre empresa-universidade.
4. Propostas de lei que oferecessem incentivos aos investimentos em educação deveriam ser desenvolvidas.
5. As implicações internacionais das relações entre a empresa-universidade, inclusive a transmissão internacional de cultura, através de instituições administrativas e educacionais — devem ser estudadas.
6. Seminários de alto nível, com a presença de professores líderes, líderes empresariais, e funcionários governamentais devem ser conduzidos.

A produção de uma administração criativa

para o processo do desenvolvimento econômico é profundamente influenciada pelo modo como estão relacionadas as instituições que transmitem conhecimentos tecnológicos e as instituições educacionais. Os centros de educação em administração e as empresas internacionais devem assumir a responsabilidade pela criação de um entrosamento mais estreito entre ambos. Não se pode confiar nos estímulos externos, tais como programas e inovações governamentais, para a iniciação de uma ação. As escolas devem dar a conhecer as suas necessidades e capacidades, e devem fornecer os serviços desejados pela empresa. As empresas internacionais, por sua vez, devem esforçar-se por estabelecer contato com as escolas e o pessoal docente, em bases profissionais, para se familiarizarem com os currículos e, desta forma, capacitarem-se a fazer um *input* eficiente, no processo educacional geral. Pode-se esperar que o entrosamento entre a comunidade empresarial e a educacional eleve, substancialmente, as capacidades administrativas da sociedade brasileira.

#### Anexo B (2)

#### Centros de educação em administração incluídos na pesquisa

	<i>Números de educadores entrevistados</i>
Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas da Universidade Mackenzie	1
Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo	3
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas	9
Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas Dom Pedro II	2
Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administração de Empresas das Faculdades Metropolitanas Unidas	3
Faculdade Municipal de Ciências Econômicas e Administrativas de Santo André	1
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administração de Empresas Padre Anchieta	1
Faculdade de Ciências Econômicas de Ribeirão Preto	2
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Atuariais Coração de Jesus da Pontifícia Universidade Católica	1
Faculdade de Economia, Finanças e Administração de São Paulo da Fundação Leonídio Allegretti	2
<i>Total</i>	25

Anexo B (3)

Funções e nacionalidades dos executivos entrevistados (n = 39)

<i>Posição</i>	<i>Total</i>	<i>Brasi- leiros</i>	<i>Estran- geiros</i>
Presidente e administrador-geral	14	3	11
Vice-presidente	3	3	—
Gerente de relações industriais	7	4	3
Administrador de pessoal	5	4	1
Diretor de treinamento	2	1	1
Diretor de planejamento	3	2	1
Gerente de recrutamento e treinamento	1	1	—
Gerente de relações públicas	1	1	—
Outras	3	2	1
	<hr/> 39	<hr/> 21	<hr/> 18

Matérias lecionadas pelos professores entrevistados (n = 25)

<i>Matéria ou Área</i>	<i>Número de professores</i>
Áreas funcionais ( <i>marketing</i> , direito comercial, finanças, produção, pessoal)	4
Métodos quantitativos	2
Ciências sociais	6
Teoria da administração	3
Administradores	10
	<hr/> Total 25



**NÃO COCHILE NOS CUSTOS**  
 Uma simples omissão ou imprevidência nos cálculos pode trazer aborrecimentos e prejuízos. Administradores, empresários e contadores dispõem agora de um guia infalível para orientá-los em seus problemas de custos. É que já saiu a 3.ª edição de **CUSTOS - Princípios, Cálculo e Contabilização** de Américo M. Florentino. Uma exposição clara, sintética e abrangente, acessível a qualquer leitor interessado no assunto. Recomendável a economistas, estudantes de escolas técnicas de comércio, alunos dos cursos superiores de ciências econômicas e contábeis. Uma edição da Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicações: Praia de Botafogo, 188, C.P. 21.120 - ZC-05