

**( ) Graduação (X) Pós-Graduação**  
**COMO SERÁ A EDUCAÇÃO EXECUTIVA DO FUTURO?**

**Sheila Serafim da Silva**

**FEA/USP**

[sheila\\_serafim@alumni.usp.br](mailto:sheila_serafim@alumni.usp.br)

**Renata Giovinazzo Spers**

**FEA/USP**

[renatag@fia.com.br](mailto:renatag@fia.com.br)

**André de Azevedo Amendomar**

**Fundação Instituto de Administração**

[andre.zevedo@fia.com.br](mailto:andre.zevedo@fia.com.br)

### **RESUMO**

O perfil do executivo exigido pelo mercado tem evoluído no contexto de constante crescimento na interdependência e integração entre os países, o que torna a competição entre as empresas mais acirrada. Com isso, as escolas de negócios precisam adaptar-se ou reinventar-se para formar executivos altamente capacitados. Neste estudo, buscou-se responder à seguinte questão-problema: considerando o ano 2035, como será o perfil da educação executiva? Para isso, objetivou-se analisar quais as características do perfil do executivo do futuro, as tendências das escolas de negócios, os conteúdos das disciplinas e o formato das salas de aula. Como método de pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa com uso da técnica Delphi, elaborando-se um painel com especialistas no tema. Os resultados indicaram o perfil do executivo do futuro e características da sala de aula.

**Palavras-chave:** Delphi; Estudos do futuro; Educação executiva.

## 1 INTRODUÇÃO

O corpo executivo é fator crucial para que uma empresa obtenha resultados almejados: da gestão da operação até a definição do plano estratégico, as habilidades dos executivos são fundamentais para ditar os rumos corporativos. A educação executiva, por meio das escolas de negócios, oferece alternativa tradicional para lapidar e complementar suas habilidades, especialmente quando considerada a constante alterações de realidades pré-concebida de mundo, em conjunto com os efeitos práticos que essas mudanças ocasionam.

Em tempos recentes, as alterações mais profundas nas atividades empresariais foram ocasionadas pelo avanço da tecnologia da informação. Dados utilizados pelo Banco Mundial revelam que 51% da população mundial utilizava a internet em 2019, ante 25% em 2009; no Brasil, o acesso atinge 67% dos indivíduos, representando um crescimento de 28 pontos percentuais em 10 anos. Surgem, assim, oportunidades de rupturas culturais e técnicas diante das quais as instituições terão que adaptar-se ou correrão o risco de tornarem-se obsoletas e irrelevantes (Schimidt & Cohen, 2013).

Isso tem contribuído para uma revolução no mundo corporativo e, como consequência, exigido um novo perfil do profissional executivo. Se hoje, é notável mudanças na forma como as pessoas trabalham e em que são exigidas, pode-se pensar que no futuro as necessidades das empresas serão acentuadas e novas características serão exigidas no perfil do executivo. Com as escolas de negócios não é diferente: tem-se observado mundialmente, já há algum tempo, a necessidade de um novo olhar sobre suas propostas de valor (Thomas, 2011). Por um lado, é necessário que elas se adaptem às novas tecnologias em seus processos; por outro, devem também adaptar-se para formarem executivos preparado às mudanças que se fazem presente.

A educação vem passando por transformações nas últimas décadas, todavia, mais lentamente que o mundo da prática. A pandemia da Covid-19 teve grande contribuição na educação, pois acelerou e intensificou o uso de tecnologias nos processos de aprendizagem. Esse período também reforçou o quão globalizado está o mundo, as pessoas e os negócios. Apesar disso, a educação, e mesmo a de negócios, nem sempre alcança a mesma velocidade da prática e do mercado. Não é de hoje que o descompasso entre boa parte das escolas de negócios e as realidades econômicas globais resulta em poucos gerentes com capacidade de atuação global.

Segundo Kedia e Englis (2011), a globalização se tornou mais usual a partir do final do século XX e tem sido usada para indicar a crescente integração e interdependência entre os

diversos países. A globalização é um processo crescente de mudança na economia, no comércio e na troca de informações, conhecimento e cultura. Cada vez mais as empresas estão buscando novos mercados geográficos e tornando suas marcas mais globais, sem a necessidade de adaptação em diferentes culturas (Dicken, 2011). Mas, será que os gerentes que saem das escolas de negócios estão preparados para atuar nessas organizações globais?

Nesse contexto, o mercado tem se tornado mais dinâmico e competitivo. No futuro, as antigas instituições terão que adaptar-se ao novo mundo ou correrão o risco de se tornarem obsoletas e irrelevantes (Schmidt & Cohen, 2013). Hoje, observa-se um esforço de atualização das empresas, um dos sinais de que em breve a sociedade passará por muitas transformações. Nessa evolução que as organizações estão vivenciando, será necessário um executivo altamente preparado e uma escola de executivos capaz de desenvolvê-lo.

Na contramão das críticas (Bennis & O'Toole, 2005; Khurana, 2007; Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004), as escolas de negócios no mundo têm observado a necessidade de um novo olhar sobre suas propostas de valor (Thomas, 2011). As características exigidas pelo mercado são outras e as escolas precisam adaptar-se ou reinventar-se para formar executivos mais qualificados. Diante desse cenário, tem-se neste artigo o objetivo prospectar como pode vir a ser o perfil do executivo e, por consequência, o perfil das escolas de negócios no futuro. Desse modo, buscou-se responder à seguinte questão: considerando o ano 2035, como será o perfil da educação executiva?

Para atingir o objetivo proposto, foram analisados dois constructos que compõe a educação executiva, a saber: o executivo e as escolas de negócio. Do executivo, buscou-se conhecer seu perfil; das escolas, buscou-se compreender as tendências, as disciplinas e o formato das salas de aula. Com respostas para essas variáveis em mãos, procurou-se traçar um perfil amplo para discutir a educação executiva no ano de 2035. Como método de pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa com uso da técnica Delphi em duas rodadas, nas quais foram consultados especialistas acadêmicos e de mercado.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Histórico e desafios da educação executiva**

Há uma preocupação de que muitas das habilidades necessárias ao executivo sejam suprimidas pelo sistema de educação gerencial. Muitas críticas à agenda e aos currículos das escolas de negócios se concentram nos cursos MBA (Blass, 2015). Um dos principais pontos

de crítica foi a ausência de relevância prática dada às teorias ensinadas em sala de aula (Bennis & O'Toole, 2005). Faria (2007) questiona a ausência de um modelo híbrido capaz de unir a relevância prática ao rigor acadêmico, argumentando que, historicamente, nem sempre os profissionais acadêmicos estiveram próximo ou souberam compreender as necessidades dos administradores e, estes, por sua vez, nem sempre usaram ou reconheceram o conhecimento produzido pelos acadêmicos nas escolas de negócios.

Ellson (2009), defende que há pouco uso do conhecimento adquirido em sala de aula, apesar de seus benefícios serem explicitados pelo professor. Outros autores (Seggie & Griffith, 2009) defendem que nem sempre a contribuição prática das pesquisas acadêmicas é explicitada dentro e fora da sala de aula. Em um estudo realizado por David, David e David (2011), comparou-se os estudos de pós-graduação em administração com uma análise de conteúdo feita em 200 descrições de trabalhos que originaram de um conjunto de habilidades entre os currículos dos formandos, concluindo-se que os acadêmicos, em geral, imersos nas escolas de negócios talvez não estejam interessados na realidade das organizações.

Há algum tempo, pesquisadores têm questionado o papel das escolas de negócios e discutido os métodos de ensino empregados por elas (Bennis & O'Toole, 2005; Khurana, 2007; Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004). No estudo de Pfeffer e Fong (2002), evidenciou-se que o conhecimento produzido em gestão exerce pouca influência na prática profissional, além do diploma e das notas obtidas em cursos MBA não possuírem correlação com o sucesso profissional nas organizações.

Argumenta-se que muitas escolas de negócios e cursos MBAs não foram capazes de evoluir tão rapidamente quanto o próprio mundo dos negócios (Binks, 2006). O estudo realizado por Porter e McKibben (1988) já defendia que as habilidades desenvolvidas nas escolas não eram condizentes com a necessidade dos executivos em um mercado global. Datar (2010) estudou os programas de MBA de Chicago, Harvard, INSEAD, Stanford e Yale e identificou que existe uma necessidade de adquirir uma perspectiva global, além de ter que buscar o desenvolvimento de habilidades de liderança e integração.

Por outro lado, há pesquisador e escolas de negócios estudando tendências e perspectivas de futuro nas escolas de negócios. Barter e Douglas (2013) identificou duas tendências centrais nos cursos MBA no século XXI: o imperativo social da sustentabilidade por ser uma nova onda de inovação em negócios e a revolução do mundo digital. O autor sugere que tais cursos devem focar menos na aquisição de conhecimento teórico e mais no desenvolvimento de habilidades analíticas, pensamento crítico e conjunto de valores, do contrário, não serão capazes de atender adequadamente ao mercado. Pfeffer e Fong (2002)



defendem que o desenvolvimento do capital humano e social por meio da ampliação dos conjuntos de habilidades e da criação de redes agrega valor aos estudantes.

Em um contexto dinâmico e global, as escolas de negócios estão buscando adaptar-se ao mercado. Espera-se que seja exigido um novo perfil do executivo frente a esse contexto. Echeveste et al. (1999) traçou o perfil do executivo face às exigências de um mercado globalizado a partir da perspectiva de profissionais decisores das 500 maiores empresas no ranking da Revista Exame (1997). Esse estudo identificou como atributos mais importantes a integridade, a visão estratégica, a liderança, o conhecimento de operações, a capacidade de decisão, a negociação, a coordenação de trabalhos em equipe, o foco em resultados, a ética no trato das questões profissionais e sociais, a proatividade e a habilidade para o trato interpessoal.

## **2.2 Novas perspectivas nas escolas de negócios**

Tem-se discutido a necessidade de revisão do papel das escolas de negócios, ao mesmo tempo que se percebe novas perspectivas na educação executiva. Essa seção destaca novas perspectivas em termos de métodos de ensino e modalidades de educação. Em um contexto que forma um novo padrão de comportamento humano, fortemente influenciado pelas tecnologias, exige-se um novo professor para lidar com o novo estudante. Nessa perspectiva de um novo estudante e um novo professor, é esperado uma reinvenção nas modalidades de educação, assim como nos métodos de ensino (e aprendizagem), muito discutidos pelos acadêmicos no que tange às escolas de negócios e futuro da formação de executivos.

Pode-se destacar uma nova perspectiva no que diz respeito à modalidade de educação que vem crescendo na educação como um todo e na executiva: a educação a distância ou semipresencial. A educação a distância é um processo de ensino e aprendizagem com o uso de tecnologias, nela, a tecnologia é o fator único ou principal (Moran, 2002). A educação semipresencial pressupõe que parte da educação seja feita em espaço físico, em geral, as avaliações. Em termos legais, a educação em nível de graduação e pós-graduação no Brasil é oferecida somente na modalidade semipresencial, ficando a cargo da educação a distância os cursos livres e de extensão.

Historicamente, na educação a distância e semipresencial o ensino e a aprendizagem ocorrem em espaços diferentes. Contudo, a terminologia “a distância” evoluiu no decorrer da história, sendo possível evidenciar a presença virtual. Isso tem sido possível com a mediação da tecnologia, já introduzida nesse estudo. Essa perspectiva da modalidade de educação com uso de tecnologia mais ou menos intensa na educação tem sido crescente. Na educação gerencial

em nível de graduação no Brasil superou a educação presencial em quantidade de matrículas. Assim, pode-se considerar a educação presencial ou semipresencial como uma perspectiva possível de influenciar as escolas de negócios do futuro.

Há uma tendência de educação híbrida, a que converge a educação presencial com a virtual (Roseth, Akcaoglu & Zellner, 2013). Na educação superior em gestão, So e Bonk (2010) identificaram uma tendência de colaboração e intercâmbio internacional entre as universidades, permitindo o deslocamento da sala de aula tradicional para o espaço virtual. Apesar das universidades reconhecerem que a estratégia da aprendizagem híbrida é uma combinação adequada, ainda enfrentam muitas dificuldades e acabam optando pelos extremos presencial ou totalmente virtual (Moskal, Dziuban & Hartman (2013).

Apesar dos resultados dos cursos híbridos serem recentes e preliminares em termos de amadurecimento da área, há evidências de aumento da socialização e da construção do conhecimento mais sólida com maiores vínculos entre os educandos, aumento da colaboração e da aprendizagem, maior flexibilidade de espaço e de tempo, maior interação social e criação de espaço para a resolução de problemas e maior reflexão (Rovai & Jordan, 2004; Donnelly, 2009; Moskal, Dziuban & Hartman, 2013). Tori (2009) acredita que o modelo híbrido será predominante no futuro, assim como So e Bonk (2010) que acreditam que haverá um modelo único em termos de modalidade de educação.

Uma das principais críticas às escolas de negócios deve-se aos métodos de ensino usados no decorrer de sua história, em geral, um único método que se traduz quase que exclusivamente na aula expositiva. Uma perspectiva de avanço sob os métodos de ensino e aprendizagem usados são os métodos ativos centrados no participante. Em síntese, fundamentam-se nas teorias de aprendizagem, sendo a principal delas e mais contemporânea a de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) que desloca o centro do processo de aprendizagem do professor para o estudante. Seu uso vem possibilitando a integração da teoria com a prática, permitindo que os estudantes vivenciem ou experimentem uma situação.

Os fundamentos da aprendizagem vivencial podem-se dizer que é desde Dewey (1980), que defende a ocorrência do aprendizado por meio de experiências, coletividade e aprendizagem reflexiva. Nessa abordagem, o ensino ultrapassa a reprodução de conhecimento e proporciona ao estudante uma situação de experimentação, um ambiente para colocar o conhecimento em prática, testar ideias e, então, gerar novos conhecimentos (Westbrook et al., 2010). Apesar da aprendizagem vivencial Kolb (1984) não ser uma abordagem recente, nem sempre ela é empregada nas escolas de negócios. Ressalta-se algumas técnicas usadas sob essa perspectiva como a simulação, o método do caso, o caso de ensino, a aprendizagem baseada

em problemas (PBL) e o jogo de empresas.

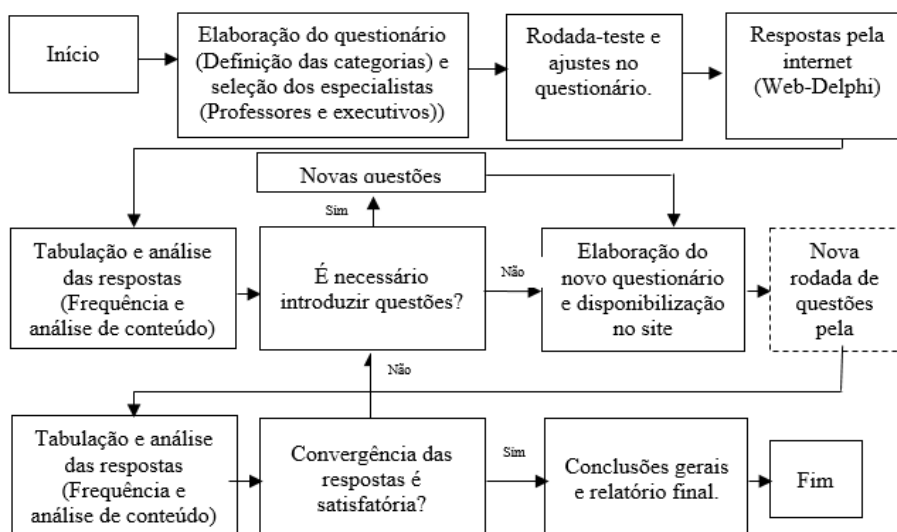
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão de pesquisa proposta neste estudo (considerando o ano 2035, como será o perfil da educação executiva?), adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, tendo como objetivo analisar quais as prováveis características indispensáveis do executivo do futuro e as tendências das escolas de negócios do futuro.

Na coleta de dados, adotou-se a técnica Delphi para conhecer a opinião de educadores, executivos e outros profissionais envolvidos na temática educação executiva. A técnica Delphi é usada quando se deseja obter consenso de especialistas acerca de eventos futuros (Wright & Giovinazzo, 2000). Disseminada no início da década de 1960 (Estes & Kuespert, 1976), a técnica vem sendo usada por pesquisadores em diversas áreas do conhecimento para identificar tendências acerca de diversos temas. A aplicação tradicional da técnica deve considerar três procedimentos importantes: o anonimato dos respondentes, mesmo entre os participantes da pesquisa; a representação estatística da quantidade de especialistas e o retorno aos respondentes dos resultados (Martino, 1993).

Nesse estudo, aplicou-se a técnica Web-Delphi (Giovinazzo & Fischmann, 2001), pois a aplicação do questionário ocorreu em ambiente online com o apoio de tecnologia e Internet. Nesse caso, usou-se o recurso do Question Pro. A Figura 1 ilustra o fluxo do procedimento de aplicação da Técnica Delphi adaptado de Giovinazzo e Fischmann (2001).

**Figura 1: Fluxo do Procedimento da Técnica Delphi**



Fonte: Giovinazzo e Fischmann (2001), adaptado.

A partir da revisão de literatura, elaborou-se um questionário prévio (pré-teste) com especialistas que não participaram, posteriormente, das rodadas oficiais do Delphi. A versão final do questionário foi composta por quatro questões abertas e fechadas, as quais são transcritas no anexo e sintetizadas na sequência: 1. Características do Perfil do executivo em 2035.; 2. Tendências educacionais oferecidas pelas escolas de negócios considerando o ano de 2035; 3. Conteúdo dos cursos e das aulas oferecidas pelas escolas de negócios considerando o ano de 2035. 4. Salas de aula considerando o ano de 2035. Solicitou-se justificativas em todas as questões do questionário, que foram coletadas como respostas qualitativas. Adicionalmente, foram feitas perguntas para se definir o perfil dos respondentes e garantir a grau necessário de especialização (escolaridade, cargo profissional e empresa em que atua).

No que se refere à escolha dos especialistas, a pesquisa contou com alunos que já cursaram ou estão cursando pós-graduação em gestão, docentes de graduação e pós-graduação em gestão, e profissionais que atuam em empresas do setor de educação executiva. Após os resultados da primeira Rodada, desenvolveu-se um novo questionário para a Rodada 2, que, conforme (Wright & Giovinazzo, 2000), busca a convergência de respostas para um consenso. Com a Rodada 1, surgiram novas possibilidades que foram exploradas na Rodada 2.

De modo similar à primeira rodada, na segunda também buscou-se estudar Características do Perfil do executivo, Tendências educacionais, Conteúdo dos cursos e as Salas de Aula. No entanto, assumiu-se a preponderância da Característica do Perfil do executivo para a definição do perfil da educação executiva; assim, a questão 1. buscou associar Tendência educacional com Característica do Perfil do executivo; a questão 2. Cruzou informações do Conteúdo dos Cursos com as informações do Perfil do Executivo; as questões 3. e 4. Complementaram novas características no perfil do executivo que surgiram na rodada 1, ao explorar *Soft Skill* e *Hard Skills* que surgiram; e, por fim, a questão 5 novamente explorou o tema das Salas de Aula para que se convergisse a um consenso. Novamente, ao final, foram feitas as mesmas perguntas da Rodada 1 para se definir o perfil dos respondentes e garantir a grau necessário de especialização.

Os resultados foram tabulados e analisados por meio de frequência das respostas e análise de conteúdo (Bardin, 2011). É importante destacar que o anonimato dos respondentes foi assegurado, de forma que a resposta de um respondente não exerceu influência sobre a resposta de outro. O questionário foi enviado para especialistas em 2016 e replicado em 2021 no período da pandemia. Os respondentes são gerentes recursos humanos, diretores, coordenadores de curso, profissionais na área de treinamento e consultoria.



#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pergunta de abertura da rodada inicial do questionário Delphi buscou explorar o constructo “Executivo” por meio da seguinte formulação: “nesta pergunta, queremos conhecer as principais características profissionais dos executivos. Na escala abaixo, aponte qual é a sua percepção sobre a relevância da habilidade destacada, considerando a atividade dos executivos no ano de 2035”. As características foram selecionadas a partir das 10 habilidades de maior “pontuação geral média” encontradas em executivos brasileiros por Echevestes *et. al.* (1999).

Os resultados revelam que todas as características se mantêm como de “maior relevância” (média ponderada entre 4 e 5) em 2020, com destaque especial para os três atributos com maiores médias, a saber: “visão estratégica” (de maior média ponderada e entre os menores desvio padrão), “capacidade de liderança” e “antecipação de ameaças e oportunidades”. Considerando ainda um intervalo de confiança de 95%, houve empate entre esses três mais bem qualificados com os atributos “capacidade de decisão”, “habilidades interpessoais” e “capacidade de negociação”.

**Tabela 1: Características indispensáveis do executivo do futuro**

Habilidades	Méd. Ponderada	IC (95%)	
Visão estratégica	<b>4,60</b>	4,46	4,75
Capacidade de liderança	<b>4,56</b>	4,40	4,71
Antecipação de ameaças e oportunidades	<b>4,53</b>	4,39	4,68
Capacidade de decisão	<b>4,48</b>	4,34	4,62
Habilidades interpessoais	<b>4,47</b>	4,32	4,61
Capacidade de negociação	<b>4,45</b>	4,31	4,60
Capacidade de viabilizar ideias	<b>4,33</b>	4,14	4,51
Capacidade de coordenar trabalho em equipe	<b>4,27</b>	4,09	4,45
Foco no resultado	<b>4,14</b>	3,96	4,32
Desenvolvedor de pessoas	<b>4,14</b>	3,94	4,34

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na pergunta subsequente, iniciou-se exploração do constructo “escolas de negócio”, sendo a primeira característica explorada as tendências da educação com o seguinte questionamento: “nesta pergunta, queremos conhecer as principais características das tendências oferecidas pelas escolas de negócios. Na escala abaixo, aponte a sua percepção sobre a relevância da tendência destacada, considerando a atividade das escolas no ano de 2035”. Para este artigo, tendência da educação refere-se a métodos e práticas do ensino.

Algumas das tendências foram obtidas por meio de revisão da literatura científica. Echevestes et al. (1999) sinaliza a “cultura de outros países/vivência internacional” como um atributo de conhecimento necessário ao executivo no mercado globalizado. Seu conceito coaduna com a definição de tendência utilizada neste artigo. Banthia (2019), mostra, a partir de estudos de caso, que a “colaboração internacional e programas de intercâmbio eram encorajados para promover sensibilidade intercultural”. Outras tendências foram obtidas por meio do podcast “O Futuro das Business Schools”, veiculado pelo canal “Podcast Pro Futuro” em 20 de fevereiro de 2020, com entrevista de Renata Giovinazzo Spers, diretora e professora de diversos programas de MBAs da Fundação Instituto de Administração – FIA.

Os resultados indicaram que apoiar o processo de educação continuada, promover intercâmbios entre empresas e universidades e métodos ativos centrados no participante são as principais tendências (Tabela 2).

Tabela 2: Formas de aquisição de características do executivo do futuro

Formas de aquisição de características	Média Ponderada	IC (95%)	
-Apoiar o processo de <i>lifelong learning</i> (educação continuada por toda a vida)	<b>4,35</b>	4,19	4,51
-Promover intercâmbios entre empresas e com universidades	<b>4,33</b>	4,16	4,51
-Utilizar métodos ativos centrados no participante (ex.: simulação; método do caso; caso de ensino; aprendizagem baseada em problemas; jogo de empresas)	<b>4,32</b>	4,14	4,50
-Proporcionar vivência internacional e diversidade cultural	<b>4,20</b>	3,99	4,40

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na análise do conteúdo qualitativo, pôde-se identificar que a aprendizagem personalizada, a criação de pontes e a realidade aumentada estarão no futuro. A inteligência artificial foi citada no sentido de ajudar a identificar necessidades, além dela, foram mencionadas a andragogia, a metodologia 6D, conteúdos customizados com ajuda da tecnologia e metas de aprendizado com *feedbacks*. Cabe mencionar que na primeira rodada, as redes de colaboração e a postura autodidata foram citadas como fortes tendências nas escolas de negócios do futuro. A educação a distância como ela é hoje apareceu associada à aquisição de conhecimento. De acordo com os apontamentos dos especialistas, caso seja possível uma consolidada “presença virtual” do executivo em ambiente online no futuro, será possível ir além da aquisição de conhecimento e desenvolver habilidades. Do contrário, o desenvolvimento de habilidades será possível essencialmente na educação presencial. A aquisição de características autogerenciáveis e a administração do tempo serão mais fáceis de serem adquiridas por meio

de uma postura autodidata, enquanto o perfil flexível e adaptável, empreendedor, questionador, inovador e a capacidade de trabalhar bem em equipe serão mais prováveis de serem desenvolvidas em redes de colaboração. Outra forma de aquisição de características do executivo prováveis de serem usadas no futuro que emergiu das respostas dos especialistas foi a mentoria profissional ou *coach* educacional.

Nesta pergunta, buscou-se conhecer as principais características do conteúdo dos cursos e das aulas oferecidas pelas escolas de negócios. Solicitou-se ao respondente que indicasse, com base na escala, qual a sua percepção sobre a relevância do tema destacado, considerando a atividade das escolas no ano de 2035. Os resultados indicaram que as habilidades estarão em pauta no conteúdo das escolas de negócios, seguido de visão sistêmica e estratégia, conforme a Tabela 3.

Tabela 3: Características do conteúdo dos cursos e das aulas do futuro

Conteúdos	Média Ponderada	IC (95%)	
-Desenvolvimento de <i>soft skills</i> (ex.: valores, ética, capacidade de inspirar, resiliência, flexibilidade etc.)	<b>4,47</b>	4,30	4,65
-Desenvolvimento de visão macro setorial e sistêmica	<b>4,22</b>	4,07	4,37
-Ensino de estratégia corporativa	<b>4,19</b>	4,02	4,37
-Ensino de temas voltados à sustentabilidade	<b>4,10</b>	3,91	4,30
-Ensino de temas voltados ao ambiente digital	<b>4,06</b>	3,86	4,26

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Essa questão solicitou ao respondente a escolha das três alternativas que melhor descrevessem como será a sala de aula predominante nas escolas de negócios do futuro. Os resultados indicaram que a sala de aula híbrida será predominante, seguida da física no campo com intensa prática e da sala de aula com foco no participante, conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Formato da sala de aula do futuro

Formato da sala de aula	n	%
<b>Híbrida</b>   Parte da aprendizagem ocorrerá em sala de aula física tradicional e parte em sala de aula remota, tendo ambas as modalidades a mesma importância.	52	22,22%
<b>Física no campo</b>   Salas de aula em que parte dela ocorrerá dentro das organizações reais, onde será possível fazer projetos e promover aprendizado por meio da vivência e alta troca de experiência.	42	17,95%
<b>Física com foco no participante</b>   Salas de aula projetadas para promover a aprendizagem ativa (aprender fazendo), em que atividades coletivas e o trabalho em equipe serão indispensáveis.	39	16,67%

<b>Remota com foco no participante</b>   Salas de aula projetadas para promover aprendizagem ativa (aprender fazendo) em ambiente virtual, nas quais todos se comunicam e interagem ao mesmo tempo.	34	14,53%
<b>Física Interativa</b>   Salas de aula física com muitas pessoas conectadas em rede ao mesmo tempo. Um ambiente interativo onde o conhecimento coletivo e individual circula de forma simples e instantânea com o uso de alta tecnologia.	29	12,39%
<b>Remota com presença virtual</b>   Salas de aula nas quais todos estarão reunidos virtualmente ao mesmo tempo, sem estarem necessariamente no mesmo espaço físico.	26	11,11%
<b>Remota Tradicional</b>   Salas de aula serão repositórios de conteúdo: os estudantes terão acesso ao conteúdo no ambiente virtual para adquirir o material e estudar de forma autônoma quando e onde desejar.	8	3,42%
<b>Física Tradicional</b>   Salas de aula física em formato tradicional. Uso predominante de aulas expositivas e seminários. Mesas e cadeiras dispostas com centro no professor.	4	1,71%

N=78

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com a análise das respostas qualitativas dos especialistas, pôde-se notar que o dinamismo e interatividade ainda são colocados como tendências no ano de 2035. Indicaram-se a sala de aula física, argumentando que ela ainda é predominante entre os jovens, mas com o elemento interação que será indispensável no futuro. Em um paralelo com os resultados das questões anteriores, acredita-se que isso pode ser feito por meio de métodos centrados no estudante e com o apoio de tecnologias. Por outro lado, o modelo de sala de aula essencialmente virtual ou remoto foi citado como sendo o início de sua transição. Na primeira rodada, alguns estudos indicaram que em 10 anos seria o início de um modelo totalmente virtual, mas que 10 anos era pouco para tê-lo como predominante. Isso se mostrou diferente durante e pós-pandemia.

O futuro se trata de um novo contexto em que o perfil do estudante será voltado para um comportamento mais ativo, buscando aplicação prática para as coisas. Os métodos de ensino, por sua vez, sofrerão drásticas mudanças em virtude de um público altamente usuário da tecnologia, dinâmico e flexível em busca cada vez mais de interação. Os especialistas indicaram a tendência de personalização da educação, conforme a necessidade do estudante. De acordo com eles, isso seria possível por meio da criação de uma trilha pedagógica e uma linha mestra. Assim, seria possível uma parte da educação com um conteúdo base comum entre os educandos e outra parte personalizada de acordo com o desejo de cada estudante. Isso seria possível caso outra tendência indicada pelos especialistas se tornasse possível no futuro, um Sistema de Gestão Educacional do Estudante Individual. E, ainda, uma tendência de reformulação da estrutura organizacional da classe escolar, sem a existência de turmas para



reduzir a singularidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dessa pesquisa consolidam os avanços da educação online, sobretudo, na pandemia. É possível apresentar conclusões com base na amostra pesquisada após uma rodada-tese e mais duas rodadas do método. Esse estudo teve como objetivo analisar quais as prováveis características indispensáveis ao executivo do futuro e as tendências das escolas de negócios do futuro, considerando o ano de 2035. Tem-se que os objetivos foram atendidos, pois foi possível identificar características prováveis de serem indispensáveis ao executivo no futuro, na opinião de especialistas, assim como traçar tendências das escolas de negócios no que diz respeito às principais áreas de mudança e à sala de aula do futuro.

No que diz respeito às características indispensáveis ao executivo do futuro, destaca-se a visão estratégica, a capacidade de liderança e a antecipação de ameaças e oportunidades. No que diz respeito à escola de negócios, existe uma tendência para apoiar o processo de educação continuada e a promoção de trocas interculturais por meio de intercâmbios interinstitucionais. Os resultados também apontaram a importância de incluir conteúdos de habilidades (*soft skills*) nas grades curriculares e que o formato de sala de aula do futuro será híbrido, seguido do presencial em campo, devido a troca intensa de experiência e prática combinados.

Os resultados desse estudo corroboram com Barter & Douglas (2013), no que tange à identificação da tendência de um futuro nas organizações com a forte presença da tecnologia digital no cotidiano do executivo. Identificou-se ainda a necessidade de um executivo global capaz de lidar com rápidas mudanças e diversidade cultural, concordando com o estudo de Kedia & Englis (2011). Em linhas gerais, o estudo indicou como tendência uma sala de aula interativa e com uso de métodos ativos, como defende Kolb (1984) acerca da aprendizagem centrada no participante e Pfeffer e Fong (2002), acerca de uma educação com relevância prática. O estudo também indicou a possibilidade de predominância de uma educação híbrida, como defendido por Tori (2009) e Roseth, Akcaoglu & Zellner (2013), acerca da convergência entre educação presencial e virtual.

Algumas limitações impossibilitaram a ampliação dessa pesquisa, assim como a generalização dos resultados. É possível que a temática já conhecida pelos especialistas tenha influenciado os resultados. Além disso, todos possuem alguma formação em nível de graduação ou pós-graduação em administração. Sugere-se com os resultados refletir acerca das decisões para a educação, em especial, de negócios.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 229p.
- Barter, N., & Douglas, E. (2013). The future of MBA programs: A perspective. MBA with paper. **Griffith Business School**, 1-10.
- Bennis, W. G. & O'Toole, J. (2005). “**How business schools lost their way**”, Harvard Business Review, May/June, pp. 96-104.
- Bertero, C. O., Caldas, M. P. & Wood Jr., T. (2005). **Produção científica em Administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Atlas.
- Blass, E. & Hayward, P. (2015). Developing globally responsible leaders: what role for business schools in the future? **Futures** 66, 35-44.
- Bordenave, J. D. & Pereira, A. M. (2002). **Estratégias de ensino e aprendizagem**. Petrópolis: Vozes.
- David, F. R., David, M. E., & David, M. F. R. (2011). What are business schools doing for business today? **Business Horizons**, 54, 51–62.
- Dicken, P. (2011). **Global Sheeft: mapping the changing contours of the world economy**. The Guilford Press, New York London.
- Donnelly, R. (2009). Harmonizing Technology with interation in Blended Problem-Based Learning. **Computers & Education**, 54 (2), 350-359.
- Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G. & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista Administração Contemporânea**, 3 (2), Curitiba, 167-186.
- Estes, G. M., & Kuespert, D. (1976). Delphi in industrial forecasting. **Chemical and Engineering News**, 53, 40-47.
- Ellson, T. (2009). Assessing contribution of research in business to practice. **Journal of Business Research**, 62(11), 1160–1164.
- Faria, A. **Relevância ou rigor**. (2007). FGV: Ebape, 6 (3), 1-8.
- Geocapes - Sistema de Informações Georreferenciadas da CAPES (2015). **Informações da Graduação e da Pós-Graduação 2015**. Disponível em: <http://geocapes.capes.gov.br>. Acesso em: 27 de outubro de 2016.
- Ghoshal, S. L. (2005), “**Bad management theories are destroying good management practices**”, Academy of Management Learning and Education, 4 (1), 75-91.
- Giovinazzo, R. A., & Fischmann, A. A. (2001). Delphi eletrônico – uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional [CD-ROM]. **Anais do Congresso Latinoamericano de Estratégia**, 14. Buenos Aires.

Godoy, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. (1995). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35 (3), 20-29.

ITU - International Telecommunication Union (2016). **ICT facts and figures 2016**. 14th World Telecommunication, ICT Indicators Symposium (WTIS), Botswana, 21-23.

Khurana, R. (2007), **From Higher Aims to Hired Hands**, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Kolb, D. A. (1984). **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey, EUA: Prentice Hall.

Martino, J. P. (1993). **Technological forecasting for decision making** (3rd ed.). New York: Mc GrawHill.

Mintzberg, H. (2004), **Managers Not MBAs**, Pearson Education, London.

Moran, J. M. (2002). **O que é educação a distância?** In: Boletim de Educação a Distância. Brasil, Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância.

Moskal, P., Dziuban, C. & Hartman, J. (2013). Blended learning: A dangerous idea? **Internet and Higher Education**, 18, 15–23.

Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of Management Learning and Education**, 1 (1), 78-95.

Porter, L. W. & McKibbin, L. E. (1988). **Management education and development**: Drift or thrust into the 21st century. New York: McGraw-Hill.

Sardar, Z. (2010). The namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight – Whats in a name? **Futures** 42, 177-184.

So, H. J. & Bonk, C. J. (2010). Examining the Roles of Blended Learning Approaches in Computer-Supported Collaborative Learning (CSCL) Environments: A Delphi Study. **Educational Technology & Society**, 13 (3), 189-200.

Schenatto, F. J. A., Polacinski, E., Abreu, A. F. & Abreu, P. F. (2011). Análise crítica dos estudos do futuro: Uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. **Gestão e Produção**, São Carlos, 18 (4), 739-754.

Schwarz, J. O. (2008). Assessing the future of futures studies in management. **Futures** 40, 237-246.

Seggie, S. H. & Griffith, D. A. (2009). What do esittake to get promoted in marketing academia? Understanding exceptional publication productivity in the leading marketing journals. **Journal of Marketing**, 73(1), 122–132.

So, H. J. & Bonk, C. J. (2010). Examining the Roles of Blended Learning Approaches in Computer-Supported Collaborative Learning (CSCL) Environments: A Delphi Study. **Educational Technology & Society**, 13 (3), 189-200.

Tori, R. (2009). Cursos híbridos ou Blended learning. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. (orgs.), **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo, Pearson, 121-128.

Wright, J. T. C. & Giovinazzo, R. A. (2000). Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisa em Administração**, 1 (12), São Paulo.

Wright, J.T., Silva, A. T. B. & Spers, R. G. (2010). O mercado de trabalho no futuro: Uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, 7 (3), 174-197.