

## Impacto na comunidade: o caso de uma escola de negócios na Hungria<sup>1</sup>

Que impacto uma escola de negócios gera em sua comunidade? A *European Foundation for Management Development* (EFMD) desenvolveu uma metodologia para responder esta questão. A EFMD é uma organização sem fins lucrativos focada no debate da inovação e no desenvolvimento gerencial. Ela é conhecida por seu papel de certificadora de escolas de negócios.

Para avaliar o impacto das escolas de negócios, a EFMD criou a metodologia *Business School Impact System* (BSIS). A *Corvinus Business School* (CBS), localizada em Budapeste, Hungria aplicou esta metodologia. Este relatório narra como foi realizada a aplicação e apresenta alguns resultados obtidos<sup>2</sup>.

### A instituição

A *Corvinus University* possui três unidades acadêmicas: *Corvinus Business School*, *Corvinus School of Economics e Faculty of Social Sciences and International Relations*. A *Corvinus Business School* (CBS) é a maior unidade da *Corvinus University*, contando com aproximadamente 70% dos estudantes e funcionários da universidade. A CBS oferece cursos de graduação, mestrado e doutorado em inglês, alemão e húngaro.

A CBS possuía, no momento da avaliação da EFMD, mais de sete mil estudantes de graduação e pós-graduação. Entre 2017 e 2018, cerca de 10% dos estudantes da CBS eram estrangeiros, sendo esta proporção considerada padrão na CBS. Considerando apenas a graduação presencial, a CBS oferta os seguintes cursos: *Business and Management*, *Commerce and Marketing*, *International Business*, *International Business*, *Finance and Accounting*, *Tourism and Hospitality*, *Rural Development Engineering*, *Human Resources e Business Informatics*. A instituição oferece também treze cursos de mestrado e três cursos de doutorado.

A CBS conta com aproximadamente 250 professores e setenta funcionários técnico-administrativos. Dentre os professores, cerca de 180 têm dedicação integral, com contratos de longo prazo, e cerca de 70 professores têm dedicação parcial, com contratos de curto prazo.

### O *Business School Impact System* (BSIS) na CBS

Esta seção está dividida em três subseções. A primeira subseção apresenta como foi escolhida a área geográfica sobre a qual foi avaliado o impacto da CBS. A segunda

---

<sup>1</sup> Caso preparado pelo pesquisador Wagner Ragi Curi Filho, sob a supervisão do de Thomaz Wood Jr, com base em entrevistas com atores do processo de avaliação do impacto da *Corvinus Business School* na comunidade a partir da metodologia *Business School Impact System* (BSIS).

<sup>2</sup> Os dados apresentados deste texto foram retirados de um relatório prévio da EFMD sobre a CBS que pode ser acessado pelo pesquisador Wagner Ragi Curi Filho em visita in loco na *Corvinus Business School*.

subseção apresenta a definição dos indicadores utilizados. A terceira subseção discute alguns desafios enfrentados pela CBS para avaliar seu impacto.

### *Escolha da zona de impacto*

O processo de avaliação de impacto que uma universidade gera em sua comunidade demanda uma decisão inicial sobre qual será a zona de impacto a ser analisada. A CBS considerou que a zona de impacto a ser considerada deveria ser toda a Hungria, com destaque para o impacto no Distrito 9, área na qual a escola está situada.

Pode-se considerar que o fato da Hungria ser um país de dimensão pequena contribuiu para a definição do país como zona de avaliação do impacto. Todavia, este não foi o único fator. A CBS é muito relevante na economia do país, sendo que vários economistas e políticos húngaros estudaram na instituição. Deve-se ressaltar também que escolher todo o país como zona de impacto é coerente com a missão da instituição. Por sua vez, os projetos de pesquisas nos quais o corpo docente da CBS trabalha refletem pesquisas de abrangência nacional como, por exemplo, projetos sobre a competitividade das empresas húngaras e projetos que avaliam a digitalização do serviço público húngaro.

Em suma, a escolha de todo a Hungria como a zona de avaliação do impacto refletiu o posicionamento estratégico da CBS. A instituição visa ser referência nacional, competir internacionalmente, ensinar em húngaro, inglês e alemão, passar por processos de creditações internacionais, ser incorporada às políticas e econômicas, e ser um ator central em sua região.

### *Definição dos indicadores*

A metodologia BSIS indica que, para avaliar o impacto de uma escola de negócios deve-se contemplar três dimensões: impacto econômico e financeiro, impacto na comunidade local e impacto na atratividade e na imagem da região. Todavia, essas formas de impacto podem ser adequadas de maneira a atender as especificidades de cada instituição. Nesse sentido, o relatório inicial da EFMD sobre a CBS elencou sete tipos de impacto que, em conjunto, compõem as três dimensões propostas. O relatório destacou os seguintes tipos de impactos: impacto financeiro, impacto educacional, impacto no desenvolvimento de negócios, impacto intelectual, impacto no ecossistema regional, impacto social e impacto na imagem da região.

Para o **impacto financeiro** foram analisados os seguintes itens: o orçamento da instituição, sendo este considerado o impacto financeiro direto; e as despesas dos estudantes, professores, professores visitantes e profissionais técnico-administrativos, sendo estas consideradas como impacto financeiro indireto.

Para o **impacto educacional** foi analisado o número de estudantes de graduação, de pós-graduação, de cursos de curta duração; e o número de egressos.

Para o **impacto no desenvolvimento de negócios**, avaliou-se os recursos disponibilizados para empresas e outras organizações. Foram consideradas as horas de trabalho de estudantes e docentes em projetos que visavam gerar melhorias. Foi também identificada a criação de novas empresas, por iniciativa de estudantes e docentes, nos últimos cinco anos.

O **impacto intelectual** foi considerado em nível nacional e internacional. Quatro indicadores foram utilizados: produção intelectual científica (artigos); publicações e comunicações para a comunidade local; parcerias e disciplinas de pesquisas e; palestras e eventos públicos organizados pela instituição.

Para avaliar o **impacto no ecossistema regional**, foram utilizados três indicadores: participação da instituição nas redes acadêmicas e profissionais da região; abertura da instituição para professores e palestrantes de fora da CBS e; funcionários da CBS que participam de funções profissionais ou cívicas na comunidade.

O **impacto social** foi avaliado a partir da forma como a CBS insere em seus cursos e práticas de gestão interna os valores de ética, moral, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, contidos nos valores da instituição.

O **impacto na imagem da região** foi avaliado a partir dos seguintes itens: a contribuição da CBS para atrair novas empresas; a percepção da imagem da CBS; o número de citações da escola na mídia nacional; o número de estudantes estrangeiros que procuram a instituição; o número de participações em rankings internacionais; a identificação de elementos tangíveis para alinhamento do marketing da instituição com o marketing da cidade ou país; e os acessos ao portal da instituição, em diferentes línguas.

#### *Desafios na execução do BSIS*

A execução do BSIS trouxe dois grandes desafios: o primeiro diz respeito à coleta de dados; e o segundo diz respeito à participação das pessoas no processo de avaliação do impacto.

A metodologia BSIS exige que a universidade colete dados de diversas características e diferentes fontes. Alguns dados são internos à universidade, tais como o número de estudantes e o orçamento. Outros dados são externos, tais como o número de *start-ups* criadas por ex-alunos da instituição.

A coleta de dados constitui o grande desafio operacional para a execução do BSIS. Embora alguns dados estejam contidos nos sistemas da universidade, esses não foram elaborados para gerarem saídas que facilitassem a avaliação do impacto da universidade. Assim, segundo os entrevistados, gastou-se bastante tempo e esforço para coletar dados, mesmos aqueles que estavam nos próprios sistemas da instituição.

Uma das professoras que participou do processo de execução do BSIS destaca a dificuldade na coleta de dados:

“É muito difícil obter os dados. Por exemplo, o Diretor de Pesquisa não tinha o número de estudantes de doutorado [...] então, eu tive que busca-lo na internet. Nós não temos um sistema de dados para isso e ainda estamos lutando para construí-lo.” (Professora da CBS – Tradução e edição do autor)

A CBS possui uma diretoria de ex-alunos que administra o relacionamento com os egressos da instituição. Ainda assim, foi difícil obter os dados dos estudantes formados. Os questionários enviados foram respondidos por dez por cento dos egressos, e mesmo

considerando esse valor uma boa taxa de retorno, não foi possível com a base de informações obtidas responder a todas questões propostas pelo BSIS.

Segundo o Diretor de Pesquisa da CBS, um grande desafio no processo de compreender o impacto é estabelecer bons canais de comunicação. Para ele, os professores buscam publicações, as quais são consolidadas na forma de índices para a instituição. Contudo, ainda que esses números sejam importantes, é preciso saber quais pessoas estão por trás desses números. Ele ressalta, que no início do processo de avaliação do impacto, os professores o viam como mais um relatório a ser produzido. Para superar esse obstáculo inicial, foi preciso explicar o processo. Para este entrevistado, deve-se investir tempo nessa explicação, pois ela permitirá que se compreenda melhor o impacto gerado pelos trabalhos desenvolvidos na instituição. De forma complementar, segundo declarou a coordenadora da implantação do BSIS na CBS:

“O impacto depende do que nossos professores ensinam, que tipo de pesquisa eles fazem, se a pesquisa que eles fazem realmente é útil, se a pesquisa gera algum impacto. Nossa imagem depende de como nosso corpo docente aparece na mídia, então depende das pessoas [...]. Outros membros do corpo docente estão envolvidos em projetos de consultoria que têm um enorme impacto, impacto externo. Eles provavelmente estão trabalhando para organizações da sociedade civil, bem como aqui, mas não temos nenhum conhecimento disso, porque não estamos coletando dados, então é uma questão muito delicada.” (Coordenadora da implantação BSIS na CBS –Tradução e edição do autor)

### **Avaliação do impacto da CBS**

As três subseções a seguir foram elaboradas de forma a apresentar uma síntese da análise do impacto da CBS nas três dimensões indicadas pela EFMD: impacto econômico e financeiro; impacto na comunidade local; e impacto na atratividade e imagem da região.

#### *Impacto econômico e financeiro*

Segundo o BSIS, o impacto econômico e financeiro é dividido em impacto direto e indireto. Para se calcular o impacto direto deve-se avaliar as despesas da instituição. Deve-se excluir os gastos fora da área de avaliação do impacto. Também deve-se levar em consideração orçamentos de outras entidades que, por algum motivo, não estejam incluídas no orçamento principal da instituição como, por exemplo, fundações e associações. No caso da CBS, a maior parte do orçamento da escola é gasto localmente (salários, despesas operacionais etc.).

Segundo o relatório prévio da avaliação do impacto da CBS, 99% do orçamento da instituição é gasto na zona de avaliação de impacto, a qual, no caso da CBS, a Hungria. Apenas taxas de inscrições de conferências internacionais e diárias para participação nessas conferências foram gastas fora do país.

Para calcular o impacto financeiro indireto, deve-se estimar os gastos em alojamento, alimentação e serviços por estudantes, professores visitantes, participantes de congressos etc.

O quadro 1 apresenta dados sobre o impacto financeiro indireto provenientes de gastos da comunidade fixa ou temporária da CBS. Observa-se que os gastos dos estudantes (primeiro item à esquerda) correspondem à quase totalidade dos valores.

Quadro 1

**Dados do impacto financeiro indireto da CBS**

<b>Impacto financeiro indireto</b>			
<b>(1 Euro = 300 Florins Húngaros)</b>			
Gastos dos estudantes	Gastos dos estudantes nos processos de admissão	Gastos de participação de congressos	Gastos dos professores visitantes
€24.832.665	€13.200	€37.333	€30.300

Fonte: elaborado a partir do pré-relatório da EFMD sobre a CBS.

A coluna 1 refere-se à uma estimativa de qual valor referente aos gastos dos estudantes contribuem com a economia local da área de avaliação do impacto. Nesse sentido, identificam-se os gastos dos estudantes com moradia, alimentação e serviços na região onde a universidade está instalada. Após o levantamento desses dados, multiplica-se o valor por um fator multiplicador que estima o percentual desses gastos que são reintegrados na economia local. Segundo o relatório da EFMD, trabalhos em diversas instituições de ensino encontraram valores distintos para os fatores multiplicadores. Tem-se, por exemplo, que a Escola Francesa de Negócios estimou este fator como sendo 2,38 e a Universidade da Califórnia como 3,7. Nesse sentido, segundo o relatório da EFMD, é comum para escolas de negócios utilizarem o fator multiplicador de 2,5 e considerar que 71% dos gastos dos estudantes são reintegrados na economia. Portanto, na análise da CBS, a EFMD utilizou o fator 2,5 que foi aplicado em 70% dos gastos dos estudantes na região.

*Impacto na comunidade local*

Segundo o BSIS, a avaliação do impacto na comunidade local deve ser realizada considerando 12 critérios:

1. Recursos que a escola disponibiliza para organizações da região;
2. Ingresso dos estudantes no mercado de trabalho;
3. Criação de novos negócios e aquisições;
4. Publicações e comunicações com impacto sobre a comunidade local;
5. Disciplinas e parcerias nas pesquisas;
6. Palestras e eventos públicos;
7. Educação continuada;
8. Programas de graduação em tempo parcial;
9. Oportunidades para professores visitantes;
10. Participação da escola na rede de profissionais da região;
11. Profissionais da escola que possuem funções profissionais ou cívicas na região; e
12. Responsabilidade social corporativa.

Duas professoras que participaram do processo BSIS na CBS destacaram o impacto intelectual como sendo o mais importante que a CBS proporciona para a comunidade. Para elas, antes do processo de avaliação do impacto da CBS, não havia uma percepção tão clara sobre o impacto dos alunos no país. Segundo a professora coordenadora da implantação do BSIS na CBS:

“Sendo esta uma universidade de topo no país, obviamente nós formamos altos líderes, alguns políticos, alguns empresários que criam *startups* de sucesso. E o que lhes proporcionamos intelectualmente nos cinco anos enquanto estudam aqui, é isso que eles agregam às suas vidas e é isso que afeta a sociedade. Você sabe, nós temos 8.000 alunos todos os anos, isso é enorme.” (Coordenadora da implantação BSIS na CBS –Tradução e edição do autor)

O quadro 2 apresenta dados sobre o impacto local da CBS em relação aos dados de estudantes, segundo o relatório prévio da EFMD.

Quadro 2

**Dados do corpo discente da CBS**

Percentual de estudantes da CBS provenientes da Hungria	90%
Percentual de estudantes estrangeiros	10%
Número de estudantes estrangeiros de intercâmbio por ao menos um período letivo	425
Estudantes formados em um período de um ano	1.937, sendo que 1.897 ingressaram no mercado local
Estudantes que ingressaram no mercado internacional em um período de um ano	40
Total de ex-alunos que trabalham na Hungria	64.800

Fonte: elaborado a partir do pré-relatório da EFMD sobre a CBS.

O Diretor de Pesquisa observou que os critérios do BSIS contribuem para que as escolas de negócios entendam se estão cumprindo o papel de educação, pesquisa e divulgação. Ele também observou que sua função é ajudar a transformar as pesquisas em impacto, “não somente impacto acadêmico, mas todos os tipos de impacto”. Nesse sentido, destacou um evento realizado anualmente nas universidades húngaras, que tem como objetivo mostrar o que as universidades estão produzindo, e que têm como participantes famílias, crianças e estudantes potenciais. Portanto, considera-se que o impacto na comunidade local vai além das publicações. O quadro 3 apresenta dados sobre o impacto local da CBS em relação ao capital intelectual.

Quadro 3

**Impacto intelectual**

Doutorados (2017)	42
Número de artigos em periódicos acadêmicos (2015- 2017)	475
Número de livros com autores e organizadores da CBS (2015- 2017)	167
Número de participações de professores da CBS como autores de capítulos de livros (2015- 2017)	355
Número de artigos apresentados em congressos	387
Números de casos publicados (2015-2017)	13

Fonte: elaborado a partir do pré-relatório da EFMD sobre a CBS.

*Impacto na atratividade e imagem da região*

A presença de instituições de ensino superior de qualidade pode favorecer a instalação de empresas na região. Em alguns casos, as universidades contribuem para o



estabelecimento de uma rede de competências e inovação que se tornam importantes para a formação de *clusters*. A CBS trabalha em conjunto com uma agência de promoção de investimentos na Hungria.

Segundo o relatório prévio da EFMD, além de trabalhar para atrair empresas e organizações para a região em que está instalada, a universidade deve também impactar a imagem da região. Para medir este impacto, sugere-se identificar a quantidade e o contexto em que a região de análise do impacto está associada à universidade em mídias.

Durante um ano, a CBS teve quase 400 citações na mídia. A maioria dessas citações ocorreu em períodos de seleção e admissão dos estudantes. Todavia, 15 citações correspondem a pesquisadores da CBS explicando resultados de seus trabalhos, com destaque para participações em um programa da televisão pública húngara, que se dedica a divulgar resultados de pesquisa acadêmicas. O quadro 4 apresenta dados sobre o impacto na atratividade e imagem da região

Quadro 4

**Dados do impacto na atratividade e imagem da região**

Citação do nome da escola na mídia local durante um ano	396
Participação da CBS em fóruns regionais durante um ano	9
Posição no <i>ranking</i> do Financial Times	76

Fonte: elaborado a partir do pré-relatório da EFMD sobre a CBS

**Comentários finais**

O processo BSIS chegou à CBS no ano de 2016, a partir do contato entre a EFMD e a diretoria da CBS. Nesse contato, a EFMD propôs que a CBS fosse uma das universidades testes para a metodologia BSIS. Por outro lado, segundo professoras que participaram da implantação do BSIS na CBS, a avaliação do impacto da CBS seria interessante para a identificação de quais aspectos a universidade impacta na sociedade. As professoras também destacam que o impacto que uma universidade gera na comunidade é, em parte, natural ou inconsciente. E o processo de avaliação contribui para tornar esse processo consciente. Segundo a coordenadora de implantação do BSIS na CBS:

“[...] é uma boa maneira de perceber o impacto que você realmente proporciona e quão pouco você sabe sobre o seu impacto. Então, alguns dos nossos impactos são enormes, eu escrevi o relatório e até mesmo eu fiquei surpresa em ver. Você se espanta quando percebe ‘Oh meu Deus, eu sabia que tínhamos impacto, mas eu não sabia que tínhamos tanto impacto’, e parte desse impacto é absolutamente inconsciente e esse processo é bom. Ser capaz de torná-lo consciente [...] visando ter uma visão diferente de como você lida com sua universidade e como você vê a universidade dentro de seu ambiente.”  
(Coordenadora da implantação BSIS na CBS –Tradução e edição do autor)

Percebe-se no trecho acima uma preocupação em sistematizar de forma estruturada a relação da universidade com a comunidade. O Diretor de Pesquisa da CBS, considera que essa forma estruturada é fundamental para um entendimento sobre o que está acontecendo em torno da universidade. Ele destaca que a instituição pretende ser referência acadêmica e, portanto, deseja ter altos índices de publicações em bons periódicos. Todavia, destaca que os professores devem publicar localmente também.

A relação com a comunidade local foi também destacada pelo coordenador do *Corvinus Science Shop*, um setor da CBS que se dedica a estabelecer relações com organizações da sociedade civil e com negócios sociais. Segundo seu coordenador, o *Corvinus Science Shop* se destaca por estabelecer boas relações com as organizações comunitárias da região em que está situada a CBS. Ele considera que é importante estabelecer uma via de mão-dupla com a comunidade. De forma similar, uma estudante de doutorado entrevistada destaca a importância da adoção de uma diretriz estratégica ainda mais forte para estreitar a relação entre a CBS e a comunidade:

“A universidade tem como objetivo todas as empresas e há muita cooperação, mas acho que o foco é muito menor na sociedade civil ou na comunidade local. Eu vejo algumas pequenas experimentações, alguns professores que tentam realizar projetos. Eles se concentram em seus próprios cursos nos quais eles possuem mais relacionamento com a comunidade local. Eles tentam cooperar com os empreendimentos sociais, não apenas com grandes empresas multinacionais, e também com pequenas empresas locais, mas não vejo uma estratégia da universidade.” (Estudante de doutorado – Tradução e edição do autor)

Além dos resultados das pesquisas e da própria participação dos egressos da CBS nas atividades econômicas da Hungria, a existência da *Corvinus Science Shop* evidencia uma preocupação da instituição em se aproximar da comunidade por intermédio de uma relação mais estreita com as organizações civis. Há na CBS, uma busca para compreender as demandas locais e para contribuir para que possíveis problemas da comunidade sejam endereçados. Há também uma preocupação em estabelecer uma relação de mão-dupla com a comunidade no que diz respeito a troca de conhecimentos.

No relatório prévio, a EFMD fez seis recomendações à CBS:

- Centralizar a coleta e análise de informações;
- Coletar dados sobre os projetos com empresas e outras organizações;
- Sintetizar os dados e disseminá-los, por meio de um relatório anual;
- Estabelecer a distinção entre impacto acadêmico, impacto gerencial e impacto social;
- Criar um comitê para disseminar o impacto gerencial de pesquisa e;
- Criar uma comunicação de impacto.

O processo de avaliação, como um todo, representou para a CBS uma importante oportunidade para desenvolver a consciência de seu papel e para identificar oportunidades para aumentar seu impacto. Constitui, ao mesmo tempo, fonte de aprendizagem para outras escolas de negócios e instituições de ensino.