

## *Como a Escola de Administração Perdeu o Rumo* **Parte 1**

**Autor: Warren G. Bennis e James O'Toole**

*Fonte: Harvard Business Review*



***Concentradas demais na pesquisa “científica”, escolas de administração estão contratando professores com limitada experiência na vida real e formando alunos mal preparados para lidar com questões complexas, inquantificáveis — ou seja, tudo aquilo que a administração requer.***

Escolas de administração estão no caminho errado. Durante anos, programas de MBA desfrutaram de crescente respeitabilidade no meio acadêmico e prestígio no mundo dos negócios. Eram cada vez mais seletivos na admissão, garantiam aos formandos uma remuneração cada vez mais espetacular. Hoje, porém, o MBA é duramente criticado: não transmitiria habilidades úteis, não formaria líderes, não inculcaria um comportamento ético, não seria sequer capaz de instalar os formandos em bons empregos. Tais críticas não partem só de alunos, de empresas e da imprensa, mas de reitores de escolas de gestão das mais renomadas dos Estados Unidos, entre eles Dipak Jain, da Kellogg School of Management, na Northwestern University. Um crítico declarado, Henry Mintzberg, professor da McGill University, diz que o principal vilão é o currículo irrelevante do



MBA. Se iniciativas de reforma em curso indicarem algo, muitos reitores parecem concordar. Só que a genuína reforma do currículo do MBA ainda nos escapa. É que o currículo é o efeito, e não

a causa, dos males que afligem a moderna escola de administração.

A verdadeira causa da atual crise da educação administrativa tem escopo muito maior e raízes numa mudança drástica na cultura da faculdade de administração. Nas últimas décadas, muitas das grandes escolas de gestão adotaram um modelo de excelência acadêmica que é não só inadequado como, em última análise, trará sua própria ruína. Em



vez de avaliar o próprio desempenho com base na competência daqueles que forma ou na compreensão que tem o corpo docente dos motores do desempenho de empresas, a avaliação é quase toda fundada no rigor da pesquisa científica. Esses cursos adotaram um modelo de ciência que usa abstratas análises financeiras e econômicas, regressões estatísticas múltiplas e psicologia de laboratório. Parte da pesquisa produzida é ótima, mas como pouquíssimo dela é fundado em práticas de negócios reais, o foco da educação administrativa é cada vez mais circunscrito — e menos relevante para quem atua na prática.

Esse modelo científico, como o chamamos, repousa na falsa premissa de que a administração é uma disciplina acadêmica como a química ou a geologia. Ora, a administração é uma profissão, assim como a medicina e o direito, e escolas de gestão são escolas profissionais — ou deveriam ser. Tal como outras profissões, a administração requer subsídios de várias disciplinas acadêmicas. No caso da medicina, isso inclui biologia, química e psicologia. Na administração, matemática, economia, psicologia, filosofia e sociologia. A distinção entre profissão e disciplina acadêmica é crucial. Nenhuma reforma curricular terá sucesso enquanto o modelo científico não for trocado por um modelo mais adequado, fundado nos requisitos especiais de uma profissão.

Antes de perguntar como deveria mudar a formação administrativa, é preciso examinar sua evolução. A maioria das escolas diz ter uma dupla missão: formar profissionais e gerar conhecimento através da pesquisa. Ao longo dos anos, o primeiro objetivo teve primazia. Na primeira metade do século 20, uma escola de gestão mais se parecia com escolas profissionalizantes. Nela, a maioria dos professores eram sujeitos das antigas — contavam histórias de guerra, davam conselhos da sabedoria popular e vez por outra uma orientação prática. Ainda lembramos quando a Sloan School of Management, do MIT, era conhecida por MIT School of Industrial Management, e o professor de manufatura era



o gerente da fábrica da General Motors ali perto. Era uma educação útil, mas nada abrangente e profissional.

Em 1959, movidas em parte pela enorme demanda por gestores profissionais na efervescente economia do pós-guerra, as fundações Ford e Carnegie soltaram duros relatórios sobre o deplorável estado da pesquisa e da teoria nas escolas de negócios. Sugeriam saídas para dar a tais escolas uma base acadêmica respeitável e ofereciam bolsas para esse fim. Movidas pela consciência e pelo dinheiro, universidades de elite começaram a tratar a escola de gestão com quase tanta seriedade quanto as faculdades de direito. Ao fim do século 20, quase todas as principais escolas de negócios dos EUA — cerca de 25 instituições de elite que ofereciam MBA e outra dezena que lutava para chegar ao topo — tinham um currículo de distinção acadêmica. Nesse processo, o foco mudou. Agora, a meta da maioria é fazer pesquisa científica. Voltar ao paradigma da escola profissionalizante seria um desastre. Só que é preciso um novo equilíbrio entre rigor científico e relevância prática.

**Warren G. Bennis** detém os títulos de *University Professor* e *Distinguished Professor of Business Administration* na *Marshall School of Business* da *University of Southern California* em *Los Angeles*, onde também preside o *Leadership Institute*.

**James O'Toole** é professor e pesquisador do *Center for Effective Organizations* da *USC* e autor de *Creating the Good Life* (Rodale, 2005).