

O Modelo Científico

Autores: Warren G. Bennis e James O'Toole

Fonte: Harvard Business Review



Hoje, praticamente nenhuma das mais renomadas escolas de administração iria contratar, que dirá promover, um professor titular cuja principal qualificação fosse gerenciar uma fábrica, por mais notável que fosse seu desempenho. Tampouco contrataria professores que só escrevessem artigos para publicações voltadas à prática, como esta. Antes, as melhores escolas de negócios aspiram aos mesmos padrões de excelência acadêmica de disciplinas científicas — abordagem às vezes chamada, galhardamente, de “inveja da física”.

Em departamentos como física e economia, professores de grau mais elevado têm pouca responsabilidade além de cuidar de suas disciplinas. Não se exige que treinem praticantes, nem que demonstrem o uso prático de seu trabalho; têm liberdade para fazer o tipo de pesquisa que quiserem, e também para produzir novas gerações de acadêmicos cujo foco é ainda mais estreito. Nesse modelo científico, a universidade existe basicamente para sustentar os interesses de acadêmicos. Em geral as universidades aceitam esse esquema e a premissa intelectual em que é fundado: a de que a universidade colabora para o progresso da sociedade apoiando cientistas que ampliam as fronteiras do conhecimento.

Que outros cuidem das implicações práticas. Algo muito diferente ocorre nas escolas de direito e medicina, que deliberadamente se envolvem com o mundo exterior. Faculdades de direito esperam que seus professores sejam acadêmicos de primeira; é comum a citação em tribunais de artigos publicados em revistas de

direito. Mas essas instituições também valorizam a capacidade do professor de ensinar. Na mesma veia, escolas de medicina fazem pesquisa biológica avançada, mas a maioria de seu corpo docente também é formada por médicos praticantes. Por que a escola de administração adotou o modelo científico de físicos e economistas e não o modelo profissional de médicos e advogados? Embora poucos no corpo docente de escolas de administração admitam, isso agrada os professores.

O modelo confere respeitabilidade científica à pesquisa que eles gostam de fazer e elimina o estigma vocacional antes vinculado a eles. Em suma, esse modelo promove a carreira e satisfaz o ego do professorado. E, francamente, facilita as coisas: embora técnicas de pesquisa científica exijam considerável domínio de estatística ou planejamento experimental, exigem pouco insight sobre complexos fatores sociais e humanos, e um mínimo de trabalho de campo

para descobrir problemas reais enfrentados por um administrador. Um professor de administração que adote a abordagem científica muitas vezes começa com os dados que usa para testar uma hipótese aplicando ferramentas como análise regressiva. Em vez de entrar no mundo dos negócios, limita-se a fazer simulações (carteiras hipotéticas de projetos de P&D, por exemplo) para ver como as pessoas se comportariam naquilo que é, em suma, um experimento de laboratório. Em certos casos tais métodos são úteis, necessários e esclarecedores.

Mas, distantes que são da prática real, muitas vezes não refletem o que é o negócio na vida real. Quando aplicada aos negócios — essencialmente uma atividade humana na qual decisões são tomadas com base em dados confusos, incompletos, incoerentes —, essa magia estatística e metodológica pode cegar em vez de iluminar. Considere algumas das mais difíceis questões que um gerente enfrenta: Qual o impacto da cultura da celebridade na liderança? Como deveria ser remunerado um presidente? Como planejar operações globais que sejam a um só tempo eficientes e equitativas? Qual a finalidade de uma empresa além de criar valor ao acionista? São questões amplas e multifacetadas que não se prestam facilmente à experimentação ou à validação científicas.

Outra consequência do modelo científico é que a avaliação de professores é influenciada pelo número de artigos que publicam em revistas

renomadas de pesquisas em gestão. Artigos submetidos para publicação nesses meios voltados a disciplinas específicas são analisados por painéis anônimos de acadêmicos que avaliam os resultados da pesquisa com base em critérios objetivos, científicos. Tais salvaguardas, comuns para publicações de elite, ajudam a garantir que a pesquisa publicada tenha passado pelo teste científico. O sistema funciona bastante bem em disciplinas de negócios mais objetivas, como economia e finanças, às quais se aplicam facilmente modelos matemáticos. Mas mesmo nas finanças o sistema gera pressão para que os estudiosos publiquem artigos sobre temas limitados de interesse sobretudo para outros acadêmicos, e não para praticantes. Justiça seja feita, parte daquilo que sai nessas publicações é excelente, valioso, original. Grande parte, porém, não é.

Um renomado executivo sem dúvida fala por muitos ao tachar publicações acadêmicas de um “vasto deserto” do ponto de vista de quem pratica a administração. Com efeito, a relevância muitas vezes é sistematicamente expurgada dessas publicações. Uma delas, por exemplo, há pouco analisou os resultados de um promissor estudo sobre o comportamento de milhares de líderes de multinacionais. Os resultados iniciais da pesquisa mostravam que certos indicadores da má conduta da liderança podiam ser monitorados para a identificação de problemas éticos antes que ocorresse uma crise. Infelizmente, tal conclusão não podia ser provada de modo estritamente científico. Em

resultado, a versão do artigo que acabou sendo publicada não tratava de desenvolver métodos práticos para reduzir o risco para a organização, mas sim em questionar um pequeno detalhe de um estudo anterior sobre um outro tema. O artigo era factual, mas não era nem interessante, nem útil.

Acadêmicos se defendem argumentando que o acúmulo gradual de diminutos fatos um dia produzirá uma compreensão científica mais ampla e mais geral sobre o comportamento organizacional. Já quem administra e precisa tomar decisões reais deve buscar, nesse meio tempo, orientação em outras publicações — sobretudo na imprensa de negócios e na lista de *best-sellers* — onde há cada vez menos livros escritos por professores universitários. A maioria das questões enfrentadas por dirigentes empresariais envolve, em última análise, puro discernimento. Algo que soa como uma decisão financeira simples e direta — digamos, relocar um centro de atendimento para cortar custos — costuma ter implicações para marketing, vendas, produção e o moral, implicações impossíveis de encaixar numa equação. Decisões estratégicas, em particular, tendem a dar errado quando fundadas puramente em fatores quantitativos, como reconhece, com pesar, Robert McNamara, que criou muitas técnicas do gênero na Ford e, mais tarde, no Departamento de Defesa dos EUA. Num grande *mea culpa*, McNamara hoje afirma que a análise objetiva muitas vezes leva à supervalorização dos conhecimentos que a pessoa já tem.

É claro que esse viés afeta todos, não só cientistas, mas a aura da quantificação mascara o fato de que cientistas sociais muitas vezes supõem que variáveis não incluídas em suas equações são insignificantes. Na pesquisa administrativa, porém, fatores rotineiramente ignorados por acadêmicos sob o pretexto de que não são mensuráveis — o grosso dos fatores humanos e toda questão relativa a discernimento, ética e moralidade — são exatamente o que faz a diferença entre boas e más decisões de negócios. Como demonstra a experiência de McNamara na época da Guerra do Vietnã, o líder tende a cair em dificuldades não por manipular números, mas por não atribuir o peso certo a todo fator quantitativo e qualitativo que devia figurar em suas decisões. Os maiores riscos que corre são subproduto de sua tendência adquirida a definir problemas em termos daquilo que já sabe e recorrer a velhos comportamentos ao enfrentar um novo desafio. Como reconhece McNamara, “Enxergamos só aquilo em que queremos crer”. Isso não surpreende: a maioria de nós recorre a formas rígidas de sucessos passados.

Mas numa economia global em rápida mutação, o ensino administrativo devia ajudar o aluno a reconhecer reflexos condicionados. Por mais reconfortante que seja, o halo da ciência também pode nos levar a crer, erroneamente, que nossas decisões são objetivas. Ao permitir que o modelo de pesquisa científica afaste todos os demais, escolas de gestão estão

institucionalizando a própria irrelevância. Receamos que esse seja um problema difícil de corrigir, pois falta a muitos professores de administração confiança suficiente na legitimidade de seu trabalho para definir a própria pauta. Hoje, por exemplo, publicações voltadas à economia de negócios são praticamente indistinguíveis de publicações tradicionais de economia. Para não perder para cientistas, pesquisadores de gestão agora se concentram em questões técnicas que parecem com os tópicos estudados pelos colegas de disciplinas mais exatas — e soam como tal. Estudiosos da administração podiam aprender algo com os colegas da psicologia, que três ou quatro décadas atrás definava sob o modelo científico. Na época, a pesquisa em psicologia era dominada por estudos rigorosos, mas ao final improdutivos, sobre tempo de reação.

Enquanto se aferravam a área tão limitada, professores de psicologia pouco aprendiam que tivesse valor para qualquer pessoa. Foi só quando passaram a aplicar imaginação — e rigor — a problemas muito maiores que a psicologia começou a dar grandes passos. Foi só quando psicólogos respeitados ousaram fazer perguntas relevantes — fossem ou não quantificáveis de modo tradicional — que surgiram estudos revolucionários, como o de Daniel Kahneman e do falecido Amos Tversky sobre como uma pessoa toma decisões financeiras, trabalho agraciado com um Nobel. Infelizmente, a maioria dos professores de escolas de administração continua limitada ao

que é fácil de medir — uma espécie de “metodolatria” — em vez de buscar novas maneiras de estudar o que é realmente importante. Aliás, tais professores parecem sentir um medo quase mórbido de serem tachados de popularizadores. Será que acreditam que a opinião dos colegas é mais importante do que estudar algo de real valor para executivos capazes de colocar suas idéias em prática? Pelo visto, sim.

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).*