

Qualidade do professor é essencial para o MBA

Autores: Warren G. Bennis e James O'Toole

Fonte: Harvard Business Review



O que — e como — um professor estuda afeta diretamente a formação de postulantes ao MBA. À medida que professores voltados à pesquisa passam a dominar o corpo docente, cabe a eles a responsabilidade pela definição do currículo.

Não surpreende que prefiram ensinar o que sabem — que muitas vezes é uma instrução de alto nível sobre metodologia e pesquisa cientificamente orientada. São professores excelentes para coletar dados — mas, apesar da elevada competência, muitas vezes não estão à vontade lidando com questões multidisciplinares na sala de aula.

Não estão à vontade analisando subjetivamente questões multifacetadas de política e estratégia nem examinando casos que exigem um juízo fundado na sabedoria e na experiência, não só em fatos isolados — às vezes até em oposição a estes.

É por isso que tais questões “confusas”, por mais prementes que sejam, recebem menos atenção em MBAs. A tendência a abandonar o estudo de caso corrobora essa tese e é acelerada pela maior ênfase a habilidades matemáticas e quantitativas na versão revista do Graduate Management Admission Test (GMAT), o primeiro filtro para futuros administradores.

Professores de administração com frequência

esquecem que quem toma decisões numa empresa não são colecionadores de fatos — são usuários e integradores de fatos. Logo, o que precisam é da ajuda de educadores para saber como interpretar fatos, e orientação de professores experientes para tomar decisões na falta de fatos nítidos.

Afinal, qualquer gestor de nível elementar é capaz de tomar decisões sensatas se de posse dos fatos; mas a coragem de dar um tiro no escuro é uma das marcas registradas da liderança. Se o propósito da pós-graduação em administração é formar executivos — líderes —, o corpo docente deve dominar algo mais que a mera coleta de fatos.

As melhores experiências de sala de aula são aquelas nas quais o professor com ampla perspectiva e habilidades diversas analisa casos que apresentam desafios técnicos aparentemente diretos e, depois, vai aos poucos retirando as camadas e revelando complexidades ocultas — estratégicas, econômicas, competitivas, humanas, políticas —, todas elas a serem exploradas por quem quer chegar a uma decisão realmente eficaz.

Todos podemos citar grandes praticantes desse estilo de educação administrativa; infelizmente, dado o estreitamento do paradigma intelectual nas duas últimas décadas, é bem provável que hoje nenhum deles fosse contratado — ou tivesse tenure — numa escola de elite.

O colunista David Brooks lamenta que “(...) nossas universidades operam demasiadamente como um sistema corporativo, atirando aos estudantes uma leva de gente com dissertações, mas sem conhecimentos práticos suficientes. Por que não há mais acadêmicos (...) ensinando os alunos a serem generalistas, a enxergar as grandes conexões?” Nesse aspecto, as condições nas escolas de administração pioraram drasticamente desde meados da década de 1980.

Durante os anos 1970 e início dos 1980, as melhores escolas de gestão eram, diriam alguns, o lugar mais intelectualmente excitante do mundo acadêmico. Em várias universidades, a faculdade de administração era o lócus primário da pesquisa multidisciplinar.

O fermento intelectual e a polinização cruzada ajudaram a dar a tais escolas a popularidade que desfrutam hoje. Num dado momento, o corpo docente de nosso departamento, na Marshall School of Business, da University of Southern California, incluía gente com formação avançada em matemática,

antropologia, sociologia, engenharia, ciências da decisão, economia e psicologia.

Comitês de recrutamento lutavam para buscar acadêmicos que estivessem realizando pesquisas inovadoras e fossem, ao mesmo tempo, empenhados em fazer diferença nas organizações. Tais acadêmicos publicavam regularmente, mas poucos apareciam nas revistas hoje consideradas “corretas”.

Nos últimos 15 anos, porém, a contratação em quase toda parte, incluindo a Marshall School, foi concentrada em especialistas de formação estreita, sobretudo doutores numa dada disciplina egressos de outras escolas de gestão.

Um resultado infeliz dessa tendência é que várias faculdades hoje têm de contratar professores adjuntos para ministrar cursos previstos no MBA. E o que é pior, a integração do conhecimento específico a uma disciplina às demandas da prática empresarial é deixada ao aluno.

Anos atrás, o comitê pedagógico de uma faculdade de alto renome analisou a proposta de um MBA multidisciplinar com base nos desafios correntes de uma conhecida multinacional. Acabou rejeitando a proposta — não porque fosse mal concebida ou tivesse falhas pedagógicas; na verdade, o comitê declarou que tal curso seria um avanço em relação ao programa existente.

O problema, nas palavras de um professor, era o seguinte: “Não somos qualificados para ministrar o curso”. O impacto dessa perda vai muito além da sala de aula. Gente que trabalha com negócios começa a achar que o pessoal do mundo acadêmico não está envolvido na mesma profissão que praticam.

Empresas estão notando que a nova safra de MBAs, mesmo egressa das melhores escolas — em certos casos, sobretudo esta — não tem a qualificação que a organização requer. No início, havia certa confusão quanto à origem do problema.

Hoje, porém, muitas empresas parecem ter se dado conta de que o pessoal que ensinou seus novos contratados passou pouco tempo em organizações como gerentes ou consultores, e os professores mais jovens talvez nem conheçam muita gente de negócios.

Profissionais da gestão estão descobrindo que professores de escolas de gestão sabem mais sobre a publicação em revistas acadêmicas do que sobre os problemas do local de trabalho. Não admira o aumento notável no número de universidades empresariais e de organizações de ensino administrativo com fins lucrativos.

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).