

Recuperar a Relevância

Autores: Warren G. Bennis e James O'Toole

Fonte: Harvard Business Review



Num discurso de 1927 para a American Association of the Collegiate Schools of Business, o filósofo e matemático Alfred North Whitehead soltou as seguintes palavras, proféticas:

“A imaginação não deve ser divorciada dos fatos: ela é uma maneira de iluminar os fatos (...) A tragédia do mundo é que aqueles que têm imaginação têm pouca experiência, e aqueles que têm experiência tem pouca imaginação.”

Hoje, a observação de Whitehead é mais oportuna que nunca. Para que recupere sua relevância, a escola de administração precisa aceitar o fato de que a gestão de empresas não é uma disciplina científica, mas uma profissão, e precisa tratar daquilo que uma educação profissionalizante pede.

Rakesh Khurana, professor associado da Harvard Business School, observou que toda profissão tem pelo menos quatro elementos-chave: um corpo de conhecimentos estabelecido, um sistema para garantir que o indivíduo tenha dominado esse corpo de conhecimentos antes do sinal verde para praticar, um compromisso com o bem público e um código de ética aplicável. Antes de tudo, a profissão integra conhecimento e prática. Não propomos tornar a gestão de empresas uma profissão cerceada, que exija credenciais e licenças.

Acreditamos, contudo, que um passo útil para reconhecer que a administração é uma profissão seria admitir que tanto imaginação como experiência são vitais e deveriam, portanto, estar no cerne da educação administrativa. De olho na integração entre teoria e prática, Edwin Land, da Polaroid, sugeriu há 50 anos que toda escola de gestão administrasse um negócio próprio. Por que não tocar um empreendimento que operasse num esquema equivalente ao de hospitais universitários? Há pouco, a S.C. Johnson Graduate School of Management, da Cornell University, respondeu a esse desafio há tanto ignorado com a criação do Cayuga MBA Fund, gerido por alunos do Parker Center for Investment Research.

Seja qual for o meio escolhido — tocar uma empresa, oferecer estágios, incentivar a pesquisa na prática, consultoria e por aí vai —, o corpo docente das escolas de gestão precisa, simplesmente, redescobrir a prática empresarial.

Não dá para imaginar um professor de cirurgia que nunca viu um paciente, ou um professor de piano que não toca o instrumento. Hoje,

contudo, as escolas de administração estão repletas de professores inteligentes, altamente especializados, com pouca ou nenhuma experiência na gestão. Diante disso, são incapazes de identificar os grandes problemas que se apresentam aos executivos e não sabem analisar as implicações indiretas e a longo prazo de decisões de negócios complexas. Com isso, ludibriam o aluno, e em última análise, a sociedade. Nada vai melhorar enquanto os professores não notarem que são responsáveis tanto por educar profissionais que tomam decisões práticas como por fazer avançar o conhecimento científico.

O motor de mudança de maior potencial é a comunidade de negócios. Infelizmente, a maioria das empresas vem enviando sinais ambivalentes: reclama que as escolas de negócios não estão produzindo potenciais líderes, mas vão e contratam MBAs com especialização estreita.

E mais: dirigentes empresariais têm sido generosos no apoio a escolas de administração, muitas vezes doando polpudas cifras, em geral incondicionalmente. Tal apoio é interpretado como voto de confiança. Afinal, quem doa US\$ 30 milhões para estampar seu nome no frontispício de uma faculdade não pode culpar o corpo docente por presumir que ele, o doador, está satisfeito com o que ocorre lá dentro. A nosso ver, líderes empresariais não estão exigindo o suficiente de instituições de ensino que afirmam servi-los. Enquanto a comunidade de negócios não articular

claramente suas necessidades, reitores vão continuar a dar o que o corpo docente pede: mais do mesmo.

Se organizações de prestígio como a Business Roundtable e o Fórum Econômico Mundial fizessem um estudo sobre a qualidade e a utilidade do ensino administrativo, suas conclusões provavelmente atrairiam, entre professores e administradores, atenção semelhante à despertada pelos relatórios das fundações Ford e Carnegie em 1959. Não achamos saudável que doadores empresariais passem a microgerir a política de instituições educacionais, mas no caso das escolas profissionalizantes, tais praticantes precisam adotar um papel de governança. O primeiro passo no processo é que líderes empresariais eduquem a si mesmos sobre as atuais práticas das escolas que produzem seus futuros gestores. Poderiam começar por um exemplar de uma publicação de negócios de elite e se perguntar se os artigos dela dizem algo que seus gerentes precisam ouvir.

Sob o risco de soar repetitivos, sejamos claros: não estamos defendendo a volta aos dias em que a escola de administração era uma versão glorificada da escola vocacional. Em toda empresa, a tomada de decisões exige reunir e analisar fatos objetivos, de modo que tais faculdades devam continuar a ensinar matérias quantitativas. O desafio é restaurar o equilíbrio do currículo e do corpo docente: precisamos de rigor e de relevância. O grande pecado da maioria das melhores escolas de gestão de

hoje é que servem sobretudo aos interesses de pesquisa e às metas de carreira do corpo docente, com pouca atenção às necessidades dos outros interessados. Servir à comunidade de negócios formando profissionais e gerando um conhecimento que possam usar é algo que até pode existir como função secundária nessas instituições; mas tais objetivos são lembrados sobretudo nos discursos de reitores quando em busca de doações.

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).