

O Modelo Profissional

Autores: Warren G. Bennis e James O'Toole

Fonte: Harvard Business Review



Para equilibrar os objetivos do corpo docente com as necessidades de outras clientelas, a escola de administração poderia conferir o que ocorre em outros cursos profissionais como medicina, odontologia e direito.

O ensino odontológico é um bom modelo, pois prepara o aluno para prestar um serviço que requer habilidades sofisticadas e também para administrar um empreendimento concreto. A pesquisa é fundamental para o ensino odontológico, mas tem papel secundário em relação à tarefa de formar profissionais competentes e éticos.

Não será esse o equilíbrio certo também para o ensino administrativo? Em última análise, porém, acreditamos que a escola de administração colheria os maiores frutos se seguisse o exemplo das mais inovadoras faculdades de direito. A advocacia é uma atividade de base ampla que busca subsídios em muitas das disciplinas relevantes também para a gestão de empresas: economia, psicologia, contabilidade, política, filosofia, história, sociologia, línguas, literatura e por aí vai. Mas o direito não sucumbiu à inveja da física e ao cientificismo que isso produz.

Em vez disso, tende a premiar a excelência no ensino e em teses pragmáticas. A pesquisa é um elemento importante da prática e do ensino do direito, mas em sua maioria é uma pesquisa aplicada, e sua validade não depende de uma aura científica. Escolas de direito reconhecem

que um livro bem escrito ou um artigo bem documentado, publicado numa revista séria, voltada à prática, vale tanto quanto um artigo quantitativo numa publicação lida apenas por pesquisadores de ponta. Mesmo assim, publicações científicas sem dúvida são valorizadas nas avaliações de desempenho das escolas de direito.

Um professor que use o método científico para demonstrar que uma convicção comum está errada, ou para quantificar um insight contra-intuitivo, será recompensado. Quem avalia o trabalho do corpo docente num curso de direito faz perguntas como: Essa pesquisa é importante? É útil? É interessante ou original?

Foi bem explorada, bem argumentada, bem concebida? Isso tudo soa mais apropriado como critério de avaliação do trabalho de professores de administração do que os padrões de estreita definição do rigor científico. É claro que nem toda escola de administração sofre desse foco atenuado que a nosso ver é tão alarmante. Reitores e corpo docente em um punhado de instituições de elite estão lutando de modo consciente para achar uma maneira de realizar pesquisas rigorosas sem abandonar sua missão profissional.

Na Harvard Business School, por exemplo, a ênfase reiterada no estudo de caso torna a prática uma parte integral do processo educacional. E a Harvard cuida para que seu currículo não deixe de evoluir ao levar o desenvolvimento dos cursos em conta nas decisões de tenure e promoção.

Na mesma veia, Tom Campbell, reitor da Haas School of Business da University of California em Berkeley, assumiu o compromisso público com o ensino e a pesquisa nas áreas de negócios mais amplas e menos tangíveis, que são o foco da revista da escola, a California Management Review — publicação influente, mas que não se valor do rigor estabelecido para publicações acadêmicas e científicas. Muitas escolas de gestão de segunda linha, sobretudo as que não residem em grandes universidades voltadas à pesquisa, também mantiveram o foco profissional (infelizmente, a qualidade da educação oferecida em parte dessas instituições faz lembrar as escolas técnicas vocacionais).

Ficamos impressionados com o reconhecimento, pela University of Dallas, de que uma abordagem demasiado estreita à formação administrativa pode ter tido um papel nos escândalos da Tyco, Arthur Andersen, WorldCom e Enron. É como explica Thomas Lindsay, ex-diretor da universidade: (...) a educação administrativa [nos Estados Unidos] é voltada sobretudo ao treinamento técnico.

É uma ironia, pois antes mesmo da Enron, estudos indicavam que quando um executivo falha — tanto financeira como moralmente — raramente é por falta de competência. Falha, antes, por falta de habilidades interpessoais e sabedoria prática, o que Aristóteles chamou de prudência. Aristóteles ensinou que a verdadeira liderança consiste na capacidade de identificar e servir o bem comum.

Para tanto, é preciso muito mais que treinamento técnico. É preciso uma formação em raciocínio moral, que deve incluir história, filosofia, literatura, teologia e lógica (...) Lindsay calcula que antes dos recentes escândalos, estudantes de administração passavam “95% do tempo aprendendo a calcular de modo a maximizar a riqueza. Apenas 5% do tempo (...) é dedicado a desenvolver sua capacidade moral”.

Para corrigir tal desequilíbrio, a faculdade de administração de Dallas incluiu no currículo disciplinas humanas e iniciou uma série de exercícios intelectuais e éticos.

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).