

Com o Olhar no Futuro

Autores: Warren G. Bennis e James O'Toole

Fonte: Harvard Business Review



Escolas de gestão não tinham cursos de matérias humanas. É uma falha séria. Como professores de liderança, duvidamos que nossa matéria possa ser bem compreendida sem uma sólida base em ciências humanas.

Quando deu seu famoso curso em Stanford usando Guerra e Paz e outros romances como texto de estudo, o pragmático cientista comportamental James March não estava, de modo algum, ensinando literatura. Estava recorrendo à literatura criativa para exemplificar e explicar o comportamento das pessoas numa empresa de maneira mais rica e realista do que o permitido por qualquer livro didático ou texto de publicação especializada. Do mesmo modo, quando um executivo estuda trechos dos clássicos da economia política e da filosofia em seminários do Aspen Institute, a intenção não é torná-lo um especialista em Platão ou Locke, mas iluminar os recessos profundos da liderança que textos de orientação científica ou ignoram ou simplificam demais.

É claro que reformar o ensino da gestão requer mais do que incluir matérias de ciências humanas. Todo o currículo do MBA deve estar permeado de questões e análises multidisciplinares, práticas e éticas que reflitam complexos desafios enfrentados numa empresa. Nesse sentido é animador saber que o recém-nomeado reitor da Marshall School foi a público defender uma vasta reforma em nosso programa de MBA para unir habilidades científicas e humanas. Certamente não

defendemos que escolas de gestão, ao revisar o currículo do MBA, abandonem a ciência.

Antes, deveriam incentivar e premiar a pesquisa que ilumine mistérios e ambigüidades das práticas de negócios atuais. Curiosamente, apesar de sua ênfase científica, as escolas de gestão pouco fazem nas áreas da ciência contemporânea que provavelmente são as mais promissoras para o ensino administrativo: a ciência cognitiva e a neurociência. Nesses campos, cientistas pioneiros usam a tecnologia da ressonância magnética para estudar como o cérebro se comporta ao tomar decisões econômicas, levando em conta fatores como a diferença entre sexos e o papel da confiança. O problema não é a escola de administração ter adotado o rigor científico, mas ter abandonado outras formas de conhecimento. Não se trata de escolher isso ou aquilo.

Contudo, nem todo professor precisa ser ambidestro. Na prática, a escola de gestão precisa de um corpo docente diversificado, com professores que, coletivamente, possuam uma variedade de especializações e interesses que cubram um território amplo e profundo como o próprio ramo dos negócios. É como escreveu o falecido Sumantra Ghoshal numa análise

perspicaz do problema: “Não se trata de deslegitimar as atuais abordagens à pesquisa, mas de devolver a legitimidade ao pluralismo”. Reequilibrar o currículo vai contra os interesses percebidos de muitos professores — e também contra a tendência aparentemente irrefreável rumo à especialização acadêmica.

A nosso ver, as alavancas mais eficazes para a superação dessa resistência são as políticas de pessoal relativas a recrutamento, promoção, tenure e outras recompensas acadêmicas. Em vez de seguir cegamente o caminho trilhado por escolas profissionalizantes ou departamentos acadêmicos tradicionais, as escolas de gestão devem criar os próprios padrões de excelência. Muitos dirigentes de escolas de administração, contudo, agora dizem que são forçados pela universidade a adotar na contratação e promoção os mesmos critérios usados por departamentos de pós-graduação em ciências exatas. Em nossa opinião, é desculpa para manter um sistema disfuncional (mas confortável). Outras escolas profissionais já criaram critérios apropriados para suas respectivas profissões. Agora, a escola de administração deve ter a coragem de fazer o mesmo.

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).