

# Um quadro negro

**O** BRASIL É UM campeão de escolas de Administração, se não em qualidade, ao menos em quantidade. Do Oiapoque ao Chuí, são milhares de programas de graduação, dezenas de programas de mestrado e doutorado, e incontáveis programas de especialização. Segundo informações do Ministério da Educação, em 1998, o curso de graduação em Administração era o segundo em número de matrículas, com quase 260 mil alunos inscritos, perdendo apenas para o curso de Direito, com cerca de 300 mil inscritos. Em 2008, esse número havia saltado para mais de 860 mil, superando Direito em mais de 200 mil vagas. O crescimento foi acompanhado pelo aumento explosivo do número de programas: em 2000, havia no Brasil 989 cursos de Gerenciamento e Administração. Em 2008, esse número saltou para 1809. Os norte-americanos, que inventaram o conceito, a ideologia e os cursos, em geral não acreditam que seja possível ensinar gestão para menores de 25 anos. No Brasil, ao contrário, os nativos continuam enamorados da ideia.

Como se ensina Administração? De fato, a maneira como se ensina e se aprende administração vem sofrendo mudanças. Um século de história testemunhou muitas mudanças. A primeira era das escolas de negócios, no início do século XX, foi dominada pelos "práticos". Eles eram gestores talhados pelo dia a dia no chão de fábrica, que assumiam o palco e transmitiam o seu conhecimento a pupilos ávidos e atentos. Até hoje esse tipo de abordagem pedagógica e de mestre - "gente que faz" - continua sendo valorizado.

**Com o tempo, entretanto,** observou-se que nem todo conhecimento empírico que reluzia era ouro: o que um experiente gerente da General Motors podia ensinar talvez tivesse pouca utilidade fora dos portões da própria General Motors. Então, na década de 1950, enquanto o Brasil criava suas primeiras escolas de negócios, os Estados Unidos reformavam as suas, substituindo os práticos por "acadêmicos", professores capazes de fazer crer que a Administração era uma ciência. Surgiu, assim, uma era dominada por modelos científicos (ou pretensamente científicos) e especialidades funcionais. Aos professores cabia mostrar o estado da arte em finanças, marketing, gestão de operações e outros campos: os melhores modelos e métodos para gerar os melhores resultados. Embora representasse uma evolução em relação à fase anterior, essa abordagem também foi alvo de críticas: primeiro, pela falta de experiência prática dos professores; e, segundo, por segmentar artificialmente



O ensino da Administração experimenta mudanças substantivas. Entretanto, as escolas não foram capazes de criar um modelo convincente de aprendizagem

a realidade integrada das organizações em funções isoladas.

Enquanto isso, a venerada Harvard Business School desenvolvia o estudo de caso, que se transformou em um influente método de ensino e em uma fonte de lucros para a instituição. O método, os casos e até as salas, com múltiplas lousas e formato de anfiteatro, espalharam-se pelo mundo. Em lugar da fragmentação da abordagem dos acadêmicos, Harvard propunha o estudo integrado de casos reais, especialmente escritos para uso didático, com riqueza de informações, e sempre apresentando dilemas gerenciais para os alunos.

**A abordagem do** estudo de casos superou a fragmentação artificial da abordagem funcional dos acadêmicos, porém, também sofreu pesadas críticas. Segundo seus detratores, o ritual do estudo de caso é um exercício fútil, que gera entre os alunos a pretensão de resolver casos

complexos da noite para o dia. O método estaria, na verdade, formando atores capazes de interpretar gerentes e impressionar plateias incautas, mas incapazes de fazer um trabalho real. Um dos críticos, citado nesta coluna, chegou a alertar: George Bush fez MBA em Harvard!

O momento atual mistura as virtudes e vícios dos momentos anteriores. Prima ainda pela experimentação: algumas escolas tentam responder aos desafios com novos currículos, novos conteúdos e novos métodos. Os práticos da primeira era continuam transmitindo, temerariamente, sua experiência de caso único. O ensino funcional e fragmentado da segunda era continua firme e forte, forjando gerações de profissionais incapazes de visões mais integradas da realidade empresarial. O método do estudo de caso mantém-se à tona, formando agora atores (ou canastrões) para o mundo global. Soma-se a isso uma extensa lista de pirotecnias pedagógicas (jogos, dramatizações etc), que frequentemente visam entreter mais do que ensinar. Ao fim, o resultado parece frustrante. Por este e outros motivos, as universidades corporativas, sediadas nas empresas, estão investindo pesadamente para desenvolver ou reciclar profissionais pouco qualificados.