



# UM NOVO MODELO PARA AS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

| POR THOMAZ WOOD JR., MIGUEL P. CALDAS E RENATO JOSÉ DE SOUZA

Para responder às demandas sociais atuais, as escolas de Administração devem retomar seu ideário original, romper com o modelo anacrônico vigente, com silos de pesquisa e ensino, e adotar um modelo fundado na gestão e disseminação do conhecimento.

**V**ivemos em uma sociedade de organizações. Elas podem ser empresas privadas, estatais ou sociais, podem ser grandes conglomerados ou promissoras *startups*. Dependemos delas para nascer, crescer, estudar, trabalhar, comer, beber, envelhecer e morrer. Elas influenciam as informações que recebemos, nossos comportamentos, nossas decisões e até o ar que respiramos. Podem ser instrumento para o bem-estar social e causa de catástrofes.

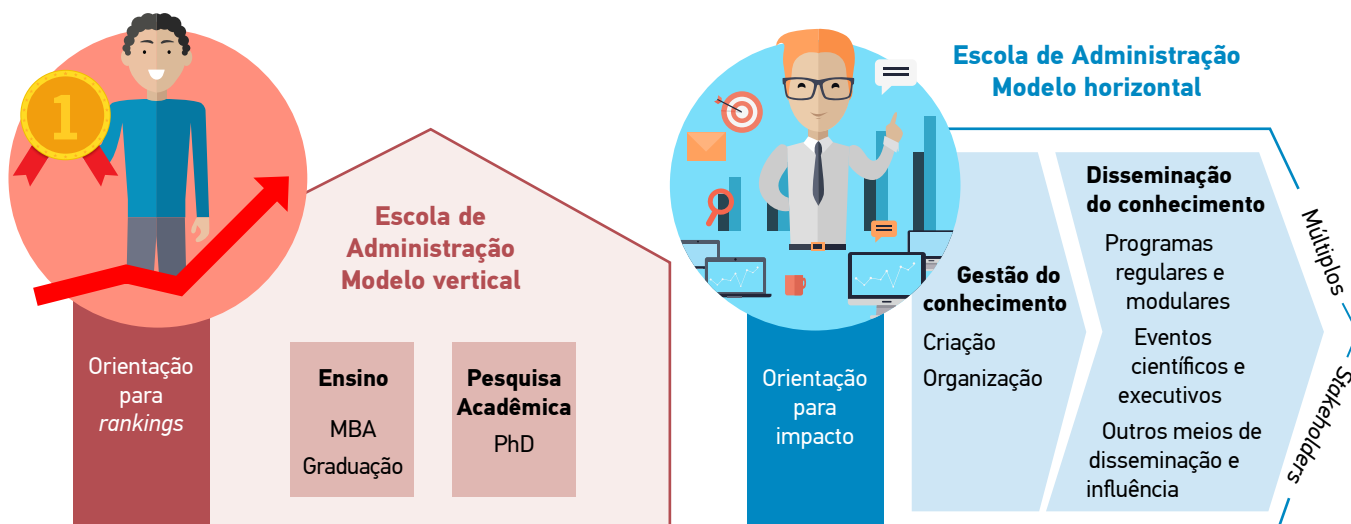
A onipresença das organizações coloca no centro de nosso sistema social um poder frequentemente invisível: o poder

de exércitos de gestores e empreendedores. A forma como pensam, decidem e agem pode afetar, de maneira sutil ou dramática, o destino de cada um de nós. Muitos desses profissionais passam por escolas de Administração, realizando um curso de graduação, uma especialização ou um Master of Business Administration (MBA). Além disso, muitos modelos, sistemas e ferramentas de gestão são criados ou disseminados por professores de escolas de Administração. Elas geram, portanto, um impacto importante na sociedade.

## VETORES DE MUDANÇA SOCIAL

Hoje, as melhores escolas de Administração são celebradas por sua excelência em pesquisa e em ensino. *Rankings*

## DO MODELO VERTICAL PREDOMINANTE AO MODELO HORIZONTAL EMERGENTE



FONTE: OS AUTORES

como aqueles fornecidos pela Universidade do Texas em Dallas (para publicações em periódicos científicos) e pelo *Financial Times* (para MBAs) balizam reputações.

No entanto, as escolas de Administração também são vetores de mudança social. Desempenham um papel fundamental na educação de líderes e na formação de suas mentalidades. Seus estudantes são os futuros influenciadores de agendas corporativas e provedores de soluções para problemas complexos.

Há mais de 100 anos, essas escolas surgiram com o propósito de consolidar uma nova profissão, formando gestores para um mundo em transformação. Profissões transmitem valores culturais e respondem a demandas sociais. Um administrador é mais do que um profissional corporativo, como um médico é mais do que um trabalhador da saúde. Suas profissões devem refletir valores humanos e éticos, e suas práticas, responder às necessidades da sociedade na qual estão inseridos.

As escolas de Administração têm sido cada vez mais incentivadas a promover o aprendizado multidisciplinar e a incluir em seus programas de ensino assuntos relacionados a questões sociais. Tais questões sociais são frequentemente associadas a grandes desafios, como a mudança climática, a pobreza e a desigualdade, que exigem conhecimento e habilidades de diferentes áreas. Caminhar para essa transformação é ainda mais importante nas nações

emergentes, nas quais os problemas relacionados à má qualidade dos serviços de saúde, educação, transporte e segurança pública são ainda mais graves do que nos países desenvolvidos.

### UM NOVO ARQUÉTIPO

Para responder às demandas da sociedade do século 21, as escolas de Administração precisam mudar seu “modelo de negócio”, adotando um novo arquétipo que possa nortear os esforços de transformação.

O primeiro arquétipo desenvolveu-se no início do século 20 e perdurou até o fim dos anos 1950. As escolas de Administração eram escolas profissionais nas quais a pesquisa tinha pouco espaço e a base da missão era a formação de quadros profissionais, especialmente para a emergente indústria de manufatura.

O segundo arquétipo emergiu nos Estados Unidos no fim dos anos 1960 e no Brasil aproximadamente 20 anos depois, com a valorização da pesquisa. O argumento era que a Administração precisava se transformar em ciência. O produto da evolução das décadas seguintes foi um modelo híbrido. Tal modelo, vertical, consolidou-se em dois grandes silos: o primeiro é baseado nos MBAs, tem forte orientação comercial e está focado na ascensão em *rankings*; e o segundo é baseado nos PhDs, tem forte orientação acadêmica e está focado na publicação em periódicos de topo.

## O CONTRASTE DOS PARADIGMAS



	Escola de Administração do século 20	Escola de Administração do século 21
Características	Modelo vertical, com dois silos pouco conectados: pesquisa (PhD) e ensino (MBA e/ou graduação)	Modelo horizontal, com dois vetores conectados: gestão do conhecimento e disseminação do conhecimento
	Sistema fechado, com direcionamento dado por órgãos reguladores e instituições certificadoras	Sistema aberto, com direcionamento influenciado por diversos <i>stakeholders</i> : estudantes; empresas privadas, públicas e sociais; órgãos de classe e sociedade
	Inserção restrita na sociedade: timidez social	Incorporação do papel social ativo: ativismo responsável e busca do impacto social
Gestão do conhecimento	Ênfase na geração de conhecimento original, visando contribuir para o aumento do conhecimento científico	Ênfase na organização do conhecimento existente, visando facilitar sua utilização
	Conhecimento gerado no ambiente acadêmico	Conhecimento coproduzido entre acadêmicos e praticantes
	Pesquisa aplicável, com potencial utilização prática ou influência sobre a prática	Pesquisa aplicada, com comprovação de utilização e registro de aprendizados
	Pesquisa predominantemente individual e disciplinar	Pesquisa predominantemente coletiva e multidisciplinar
	Pesquisa focada em lacunas do conhecimento científico	Pesquisa orientada para resolução de problemas práticos complexos e grandes desafios sociais
Disseminação do conhecimento	Pesquisa avaliada por pares	Pesquisa avaliada por diversos <i>stakeholders</i>
	Ênfase na disseminação do conhecimento por meio de cursos regulares	Multiplicidade de meios de disseminação de conhecimento: cursos regulares e modulares, eventos, uso intensivo de <i>blogs, streaming, podcasts</i> e vídeos
	Conteúdos focando o valor para o acionista, a racionalidade administrativa e o estímulo ao consumo	Conteúdos focando o valor para múltiplos <i>stakeholders</i> , a promoção do bem-estar e o estímulo ao consumo responsável
	Foco na formação de executivos da elite dirigente	Foco na formação de agentes de transformação social
	Metodologias tradicionais de ensino: aulas expositivas e estudos de caso	Múltiplas metodologias de aprendizagem orientadas para desenvolvimento do pensamento crítico e capacidade de aplicação
	Promoção limitada de eventos científicos, restritos ao público acadêmico	Promoção intensiva de eventos científicos, executivos e voltados a temas de interesse social, abertos e múltiplos públicos

FONTE: OS AUTORES

## As escolas de Administração desempenham um papel fundamental na educação de líderes e na formação de suas mentalidades. Seus estudantes são os futuros influenciadores de agendas corporativas e provedores de soluções para problemas complexos.

O terceiro arquétipo, agora em gestação nas escolas de Administração, segue o movimento de transformação que está ocorrendo nas universidades. Esse movimento é fruto das restrições crescentes de financiamento público e do aumento das expectativas e demandas da sociedade sobre o ensino e a pesquisa em instituições de ensino superior.

Este terceiro arquétipo pode ser visto como modelo horizontal, em contraponto ao modelo vertical do segundo arquétipo. Ele pressupõe uma visão de escola de Administração baseada em dois componentes:

- O primeiro envolve a criação e a organização do conhecimento. A criação de conhecimento compreende as atividades tradicionais de pesquisa, porém com maior ênfase para a aplicação. Décadas de pesquisa científica geraram vasto conhecimento em todos os campos da Administração. No entanto, é preciso direcioná-lo aos grandes desafios que provêm do mundo real, estruturar e traduzir esse conhecimento, de forma a viabilizar sua aplicação;
- O segundo envolve a disseminação do conhecimento. Fundamenta-se em múltiplos canais, tais como cursos, publicações e muitas outras possibilidades. A perspectiva horizontal adotada implica ver os programas de ensino não como fins em si, mas como meios de disseminação do conhecimento, fortemente alimentados pelo primeiro componente. Por exemplo: um MBA poderá estar fortemente ligado a um centro de pesquisa aplicada, beneficiando-se do trabalho realizado pelos pesquisadores. Alunos interessados poderão frequentar módulos (partes) de programas, buscando apenas os corpos de conhecimento que mais lhes interessam. Outros meios devem ser igualmente considerados e valorizados, tais como: publicações em revistas científicas e de disseminação, vídeos, *blogs*, palestras etc.

A orientação para a geração de impacto sobre múltiplos *stakeholders* pode alterar a missão e os objetivos das instituições. Nesse novo arquétipo, a obsessão por *rankings*

perde sentido, e publicações herméticas em periódicos de topo deixam de direcionar as carreiras acadêmicas. A nova orientação implica estabelecer agendas de pesquisa sintonizadas com as demandas sociais, realinhando toda a estrutura e as práticas das escolas de Administração.

Em suma, o alinhamento dos componentes faz com que as escolas de Administração sejam vistas como sistemas gestores de conhecimento e geradores de impacto social, os quais utilizam múltiplos canais para disseminação e influência. Tal visão implica também o reconhecimento da existência de correntes de retroalimentação, as quais têm origem nos múltiplos agentes externos impactados pelas escolas de Administração. Essas correntes de retroalimentação funcionam como canais de expressão e influência do ambiente externo sobre a academia.

As escolas de Administração ensinam a seus alunos que a adaptabilidade ao meio e a reconstrução dos modelos de negócio são essenciais para a perenidade das organizações. Esse é um bom momento para as próprias escolas de Administração praticarem o que ensinam. ●

### PARA SABER MAIS:

- Mats Alvesson. *Do we have something to say? From re-search to ROI-search and back again*. *Organization*, v.20, n.1, 2012. doi.org/10.1177%2F1350508412460996
- Jeanie Forray, Jennifer Leigh e Amy Kenworthy. *Special section cluster on responsible management education: Nurturing an emerging PRME ethos*. *Academy of Management Learning & Education*, v.14, n.2, 2015. doi.org/10.5465/amle.2015.0072
- Gerard George, Jennifer Howard-Grenville, Jishi Aparna e Laszlo Tihanyi. *Understanding and tackling societal grand challenges through management research*. *Academy of Management Journal*, v.59, n.6, 2016. doi.org/10.5465/amj.2016.4007
- Usha Haley, Melanie Page, Tyrone Pitsis, José Rivas e Kuo Yu. *Measuring and Achieving Scholarly Impact: A report from the academy of management's practice theme committee*. *Academy of Management*, 2017. doi.org/10.13140/RG.2.2.11747.86561
- Rakesh Khurana. *From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, 2010.
- Christophe Lejeune, Ken Starkey, Michel Kalika e Sue Tempest. *The impact of business schools: increasing the range of strategic choices*. *Management International*, v.23, n.2, 2019.

THOMAZ WOOD JR. > Professor da FGV EAESP > [thomaz.wood@fgv.br](mailto:thomaz.wood@fgv.br)  
 MIGUEL P. CALDAS > Professor da Universidade do Texas em Tyler e da FGV EAESP > [mpcaldas@hotmail.com](mailto:mpcaldas@hotmail.com)  
 RENATO JOSÉ DE SOUZA > Doutor pela FGV EAESP > [renatojsouza@yahoo.com](mailto:renatojsouza@yahoo.com)