> *“No final do dia, se for para mudar as práticas e pedagogia atuais, apenas os académicos da gestão poderão fazê-lo.”*

Este ensaio é uma apresentação bilingue e bicéfala do artigo “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices” de Sumantra Ghoshal (2005).

Bilingue porque não existe a intenção de deturpar ou tomar posse das palavras de Ghoshal mas ao invés partilhar a sua integridade.

Bicéfala porque é assumidamente uma perspectiva critica e humanista sobre o capitalismo ao mesmo tempo que reforça a importância das práticas pedagógicas utilizadas pelas escolas de negócios no desenvolvimento de líderes.

Poderá entender-se deste ensaio que possivelmente e infelizmente temos – enquanto académicos, investigadores, e pesquisadores – receio de experimentar abordagens romântico-académicas que fundam as perspectivas normativa e positiva no estudo da liderança e gestão.

Por vezes, sem que o reconheçamos, tornamos difícil o desenvolvimento de modelos pedagógicos de desenvolvimento de líderes-gestores autênticos, e focamo-nos apenas em desenvolver gestores do quantificável.

Fazem falta abordagens sobre a ideologia das escolas de negócios o que pode levar a que mudanças pedagógicas necessárias para a inclusão da ética e moral como fundamental ao currículo e estudos da ciência da gestão continuem sem ser abordadas.

Apresentar o artigo de Ghoshal (2005) no seu formato original de forma bilingue embora que parcialmente e seletivamente significa trazer o teor do artigo para a frente do debate sobre pedagogia da gestão/liderança.

O artigo de Ghoshal apresenta uma visão fundamental da pedagogia de gestão que não só se mantem atual mas de forma grave é cada vez mais pertinente devido à falta de soluções para as problemáticas por ele levantadas.

Este ensaio é fundamental para todos aqueles que nunca leram o artigo assim como para quem busca uma perspectiva académica critica sobre pedagogia da gestão.

É igualmente importante percebermos quem foi Ghoshal e o porquê da sua relevância para todos os estudiosos do desenvolvimento de líderes, gestores, e executivos, e nada melhor do que as suas próprias palavras para descrevê-lo.

> *"Sumantra Ghoshal foi professor de estratégia e administração internacional na London Business School (LBS). Foi o primeiro reitor da Indian School of Business em Hyderabad, da qual a LBS era parceira, e membro do comité de Overseers da Harvard Business School. O seu livro "The Transactional Solution, co-autorado com Christopher Barlett está na lista do Financial Times como um dos 50 livros de administração mais influentes de sempre, tendo sido traduzido em nove línguas. O seu livro "The Differentiated Network: Organizing the Multinational Corporation for Value Creation" co-autorado com Nitin Nohria, venceu o George Terry Book Award em 1997. O seu livro "The Individualized Corporation, coautorado com Christopher Barlett venceu o Igor Ansoff Award também em 1997 e está traduzido em sete línguas. O seu último livro "Managing Radical Change" venceu o Management Book of the Year Award na India. Sumantra Goshal é doutorado pelo MIT e pela Harvard Business School tendo servido como membro de diversas equipas editoriais de várias publicações académicas e foi nomeado como membro da Academy of Management, Academy of International Business e o Fórum Económico Internacional." (Ghoshal 2005)*

Esta foi a trajetória que transformou Goshal num dos mais reconhecidos académicos do seu tempo e talvez por isso não devesse ser surpresa a forma inequívoca como decide, em 2005, romper a forma impessoal usualmente adotada na produção de conteúdos para publicação, ao invés, permite-se e declara uma preocupação enquanto académico que vai para além da sua preocupação científica e deixa claro o ponto de partida de toda a sua explanação:

> *“In this article, I raise a very different concern: I argue that academic research related to the con- duct of business and management has had some very significant and negative influences on the practice of management. These influences have been less at the level of adoption of a particular theory and more at the incorporation, within the worldview of managers, of a set of ideas and assumptions that have come to dominate much of management research. More specifically, I suggest that by propagating ideologically inspired amoral theories, business schools have actively freed their students from any sense of moral responsibility. “*
>
> *“Neste artigo, levanto uma preocupação diferente: proponho que a pesquisa académica relacionada com a conduta da gestão e empresas teve uma influência significativa e negativa nas práticas administrativas. Esta influência foi menor ao nível da adoção de teorias específicas e maior no que diz respeito à incorporação, no que diz respeito à visão do mundo por parte dos gestores, em relação a um conjunto de ideias e assunções que vieram a tornar-se dominantes na pesquisa na área da gestão.”*

Não obstante o facto de ser ele próprio docente, aponta o dedo aos agentes responsáveis pela prática pedagógica da gestão, nomeadamente as escolas de negócios, como responsáveis pelas atrocidades que se têm sentido no mercado:

> “*Business schools do not need to do a great deal more to help prevent future Enrons; they need only to stop doing a lot they currently do*.”
>
> *“As escolas de negócios não precisam fazer muita coisa para prevenir futuras Enron’s; apenas precisam de parar de fazer o que estão a fazer atualmente.”*

Ghoshal (2005) continua o seu raciocínio na clarificação daquilo que é a intenção da sua narrativa – claramente crítica – em relação ao estado da pedagogia atual nas escolas de negócios:

> *“They do not need to create new courses; they need to simply stop teaching some old ones. “*
>
> *“Não necessitam criar novos cursos; precisam apenas de parar de ensinar os antigos”*

Sem temor, Ghoshal (2005) aponta o dedo para si próprio como agente incluindo-se naqueles a quem tece a sua crítica, usando a primeira pessoa do plural:

> *“But, before doing any of this, we—as business school faculty—need to own up to our own role in creating Enrons. “*
>
> *“Mas antes de qualquer coisa, nós – os académicos da gestão – precisamos assumir a nossa responsabilidade na criação das Enron’s”*

Outro ponto importante da sua crítica é a clarificação do fenómeno de transferência de conhecimento da academia para o mercado e os seus efeitos, na sua opinião, nocivos:

> *“Even those who never attended a business school have learned to think in these ways because these theories have been in the air, legitimizing some actions and behaviors of managers, delegitimizing others, and generally shaping the intellectual and normative order within which all day-to-day decisions were made. “*
>
> *“Até quem nunca frequentou uma escolar de gestão/negócios aprendeu a pensar desta forma porque estas teorias pairam no ar, legitimando algumas ações e comportamento de gestores, deslegitimando outros, e geralmente moldando as ordens intelectual e normativa nas quais as decisões do dia-a-dia são tomadas.”*

Com algum sarcasmo, é apontado o dedo e subentendido que o facto da conduta pedagógica atual ter um efeito negativo nas práticas de gestão no mercado, deveria ser previsível e não motivo de espanto por parte da comunidade académica:

> *“Why then do we feel surprised by the fact that executives in Enron, Global Crossing, Tyco, and scores of other companies granted themselves excessive stock options, treated their employees very badly, and took their customers for a ride when they could? Besides, the criminal misconduct of managers in a few companies is really not the critical issue.”*
>
> *“Então porque nos sentimos surpresos pelo facto de executivos na Enron, Global Crossing, Tyco, e tantas outras empresas se permitirem ter excessivos bónus, tratem mal os seus subordinados, e levem os seus clientes para maus caminhos quando possível? Para além disso, a conduta criminal de gestores em algumas empresas nem é um assunto critico.”*

Ghoshal aponta inclusive o facto de algumas teorias se tornarem lugares comuns como sendo um foco da proliferação de condutas nem sempre positivas:

> *“Of far greater concern is the general delegitimization of companies as institutions and of management as a profession (The Economist: 25–31 October, 2003) caused, at least in part, by the adoption of these ideas as taken-for-granted elements of management practice. “*
>
> *“A maior preocupação é a deslegitimação de empresas como instituições e gestores como profissionais (The Economist: 25–31 October, 2003) causada, pelo menos em parte, pela adoção destas ideias tidas como dado-adquiro da pratica da gestão.”*

Como que num gesto de inclusão, na exclusão, chama ao seu argumento outros académicos que, de forma igualmente crítica, tentaram apresentar uma perspectiva critica do estado atual dos estudos da gestão. Porém, pensamos que nenhuma tão bem conseguida como a apresentada no seu artigo:

> *“Several scholars have recently voiced their concerns about the current state of management re- search and pedagogy (e.g., Porter & McKibbin, 1988; Leavitt, 1989; Hambrick, 1994; Mintzberg & Gosling, 2002; Donaldson, 2002; Pfeffer & Fong, 2002).”*
>
> “Vários académicos expressaram recentemente a sua preocupação sobre o estado atual da pesquisa e pedagogia da gestão (e.g., Porter & McKibbin, 1988; Leavitt, 1989; Hambrick, 1994; Mintzberg & Gosling, 2002; Donaldson, 2002; Pfeffer & Fong, 2002).”

Na fase seguinte, Ghoshal (2005) apresente a raiz do problema:

“*THE PRETENSE OF KNOWLEDGE”*

> *“Our primary endeavor as business school academics over the last half century has been to make business studies a branch of the social sciences (Schlossman, Sedlak, & Wechsler, 1998).”*
>
> “A PRETENSÃO DE CONHECIMENTO”
>
> *“O nosso maior desafio como académicos nas escolas de negócios nos últimos cinquenta anos tem sido tornar os estudos de gestão uma ciência social (Schlossman, Sedlak, & Wechsler, 1998). “*

De forma brilhante, é-nos introduzida a dimensão académica – a possível – aquela que ainda busca alguma luz na ciência ao invés da simplesmente complexa quantofrenia:

> *“Rejecting what we saw as the “romanticism” of analyzing corporate behaviors in terms of the choices, actions, and achievements of individuals (e.g., Andrews, 1980), we have adopted the “scientific” approach of trying to discover patterns and laws, and have replaced all notions of human intentionality with a firm belief in causal determinism for ex- plaining all aspects of corporate performance. In effect, we have professed that business is reducible to a kind of physics in which even if individual managers do play a role, it can safely be taken as determined by the economic, social, and psycho- logical laws that inevitably shape peoples’ actions. Legitimized by a set of influential reports (such as Gordon & Howell, 1959) and supported by significant investments by, among others, the Ford Foundation (about $250 million, in 2003 dollars), these beliefs have become dominant in business schools in the United States and around the world (Clegg & Ross-Smith, 2003).”*
>
> *“Rejeitando o que vimos como o “romanticismo” da análise de comportamentos corporativos em termos de escolhas, ações, e contributos pessoais (e.g., Andrews, 1980), adotámos a abordagem “científica” de tentar descobrir padrões e leis, e substituímos as noções de intencionalidade humana com a crença no determinismo causal para explicar todos os aspectos da performance corporativa. De facto, professamos que a gestão é equiparada à física na qual apesar da influência individual do gestor ter um papel, pode ser dito com segurança que é determinada pelas leis económicas, sociais e psicológicas que inevitavelmente moldam as ações de uma pessoa. Legitimados por relatórios influentes (como Gordon & Howell, 1959) e apoiados por investimentos significativos por, entre outros, a Ford Corporation (cerca de $250 milhoes em 2003), estas crenças tornaram-se dominantes em escolas de negócios nos Estados Unidos e no mundo (Clegg & Ross-Smith, 2003).”*

Contudo, começa também a ficar claro que Ghoshal (2005) não espera que se abandonem as presentes práticas, mas sim que se comece a ter em conta as suas limitações e necessidade de expandir os recursos teóricos disponíveis para a explanação de fenómenos estudados pela gestão:

> *“Adoption of scientific methods has undoubtedly yielded some significant benefits for both our re- search and our pedagogy, but the costs too have been high. Unfortunately, as philosophy of science makes clear, it is an error to pretend that the methods of the physical sciences can be indiscriminately applied to business studies because such a pretension ignores some fundamental differences that exist be- tween the different academic disciplines.”*
>
> *“A adoção de métodos científicos teve, sem duvida, benefícios significativos para a pesquisa e pedagogia, porem, os custos foram ainda mais altos. Infelizmente, como a filosofia da ciência torna claro, é um erro fingir que métodos das ciências naturais podem ser aplicados indiscriminadamente no estudo da gestão porque tal pretensão ignora algumas diferenças fundamentais que existem entre as duas disciplinas académicas/científicas.*

Provavelmente uma das passagens mais importantes do seu artigo é a seguinte na qual são mencionadas as limitações da ciência de fundir a Ética e a Moral com os estudos da gestão:

> *“Management theories at present are overwhelmingly causal or functional in their modes of explanation. Ethics, or morality, however, are mental phenomena. As a result, they have had to be excluded from our theory, and from the practices that such theories have shaped. In other words, a pre- condition for making business studies a science as well as a consequence of the resulting belief in determinism has been the explicit denial of any role of moral or ethical considerations in the practice of management. No one has voiced this denial more strongly than Milton Friedman: “Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible” (2002: 133).“*
>
> *“As teorias da gestão atuais são para algum espanto maioritariamente causais e funcionais nas suas explicações. Contudo, a Ética e a Moral são fenómenos mentais. Como resultado, têm de ser excluídos das nossas teorias e das práticas influenciadas por tais teorias. Por outras palavras, uma das precondições para fazer do estudos da gestão uma ciência assim como uma crença no determinismo foi/tem sido a negação explícita do papel da moral e considerações éticas na prática da gestão. Ninguém expressou mais esta negação do que Milton Friedman: “Poucas modas poderiam ferir tão profundamente as fundições da nossa sociedade livre como a aceitação por parte de executivos de uma responsabilidade social que não seja fazer tanto dinheiro para os seus acionistas quanto possível” (2002: 133)*

Contudo, é tornado claro que é imprescindível que se tenha em conta as consequências da sua não inclusão – a inclusão possível, a não quantificável – na perpetuação de más práticas.

> *“To both the managers and the management academics who profess these beliefs, I refer the words of Isiah Berlin: “One may argue about the degree of difference that the influence of this or that individual made in shaping events. But to try to reduce the behaviours of individuals to that of impersonal social forces not further analyzable into the conduct of men who. . . make history. . . is a form of false consciousness of bureaucrats and administrators who close their eyes to all that proves incapable of quantification, and thereby perpetrate absurdities in theory and dehumanisation in practice” (2002: 26). “*
>
> *“Para académicos e gestores que expressão esta crença, sugiro as palavras de Isiah Berlin: “Podemos discutir sobre os diferentes graus de influência que este ou aquele individuo tem na formulação de eventos. Mas tentar reduzir os comportamentos de indivíduos a forças sociais impessoais não mais analisáveis numa conduta de homens que … fazem história… é uma forma de falsa consciência de burocratas e administradores que fecham os olhos a tudo o que se prava incapaz de ser quantificado e portanto perpetuam barbaridades na teoria e desumanização na prática” (2002: 26)*

Talvez para tornar clara a perspectiva atual faz menção a uma frase de Richard Posner que é sem dúvida marcante pelo seu cariz quase inumano:

> *“When Richard Posner claims that justice is important only because it leads to the avoidance of waste, he perpetrates absurdities in theory, as indeed pointed out by Todd Buchholtz (1999) when he described that claim as a “dim observation by a brilliant man” (p. 199). “*
>
> *“Quando Richard Posner afirma que justiça é importante apenas porque leva a que sejam evitados desperdícios, ele perpetua os absurdos(barbaridades) teóricos como foi dito por Todd Buchholtz (1999) quando descreveu a afirmação como uma “observação sombria feita por um homem brilhante” (p.199)*

Tendo como mote o facto da sua explanação ser simples e entendível questiona os motivos para a falta de mudança na pedagogia:

> *“Why do we not fundamentally rethink the corporate governance issue? Why don’t we actually ac- knowledge in our theories that companies survive and prosper when they simultaneously pay attention to the interests of customers, employees, shareholders, and perhaps even the communities in which they operate? Such a perspective is avail- able, in stewardship theory for example (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997); why then do we so overwhelmingly adopt the agency model in our research on corporate governance, ignoring this much more sensible proposition? “*
>
> *“Porque não repensamos os fundamentos da gestão corporativa? Porque não reconhecemos nas nossas teorias que empresas sobrevivem e prosperam quando, simultaneamente, prestam atenção aos interesses do consumidor, colaboradores, acionistas, e talvez até comunidades nas quais operam? Uma perspectiva semelhante está disponível, por exemplo, na teoria de stewardship (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997); então porque é que espantosamente adotamos o modelo de agência nas nossas pesquisas de gestão corporativa, ignorando esta proposta mais sensata?”*

E em seguida responde de forma honesta e científica sem perder a noção da necessidade de mudança mesmo que gradual e limitada pelos instrumentos disponíveis:

“The honest answer is because such a perspective cannot be elegantly modeled—the math does not exist. Such a theory would not readily yield sharp, testable propositions, nor would it provide simple, reductionist prescriptions. With such a premise, the pretense of knowledge could not be protected. Business could not be treated as a science, and we would have to fall back on the wisdom of common sense that combines information on “what is” with the imagination of “what ought to be” to develop both a practical understanding of and some pragmatic prescriptions for “phenomena of organized complexity” that the issue of corporate governance represents.

This too is scholarship, but it yields theory that does not pretend to be scientific laws but merely serves as temporary “walking sticks”—in Fritz Roethlisberger’s (1977) terms—to aid sense making as we go along, to be used only until a better walking stick can be found. “

“A resposta honesta é que uma tal perspectiva não pode ser modelada elegantemente – a matemática para tal não existe. Tal teoria não resultaria em propostas verificáveis, nem propostas simples e reducionistas. Com tal premissa, o pretexto de conhecimento não poderia ser protegido. A gestão não poderia ser tratada como ciência, e teríamos que retroceder para uma sabedoria do senso comum que combina informação sobre “o que de facto é” e a imaginação d’ “o que deveria ser” para se desenvolver um entendimento pratico e prescrições pragmáticas para o “fenómeno da complexidade organizada” que representa a gestão corporativa. Isto também é científico mas leva à criação de teoria que não finge ser lei científica mas apenas serve de forma temporária como “andarilhos” – como diria *Fritz Roethlisberger’s (1977)* – para auxiliar o percurso, enquanto uma melhor solução não está disponível.”

Conclusão

Ghoshal (2005) decide neste artigo, e com uma honestidade invulgar, assumir a normatividade do estudo e pedagogia nas escolas de negócios como factor principal das práticas atuais*:*

> *“Theories of social phenomena are, and have to be, ideologically motivated. Despite the pretense to be values-free, no social theory can be values-free. And, while no social science discipline makes a stronger claim to objectivity than economics, no domain of the social sciences is more values-laden in both its assumptions and its language than economics and all its derivatives, including much of modern finance and management theories (Frankfurter & McGoun, 1999). As Robert Nelson (2001) has observed, “[t]he closest predecessors for the cur- rent members of the economics profession are not scientists such as Albert Einstein or Issac Newton; rather, we economists are more truly the heirs of Thomas Acquinas and Martin Luther.”*
>
> *“Teorias sobre fenómenos sociais são, e têm que ser, ideologicamente motivadas. Apesar da pretensão de serem positivas, nenhuma teoria social é positiva. E, apesar de nenhuma teoria social ser mais reclamar mais veemente a sua objectividade quanto a economia, nenhum campo da ciência social é tão normativo quer nas suas assunções quer na sua linguagem quanto a economia e as suas derivadas, incluindo a maioria das finanças e teorias da gestão (Frankfurter & McGoun, 1999). Como observou Robert Nelson (2001), “Os antecessores dos atuais economistas não são cientistas como Albert Einstein ou Isaac Newton; mas, nós, economistas, somos filhos de Thomas Aquinas e Martin Luther.*

É importante perceber que a sua perspectiva visa não apenas apresentar factores negativos mas também a sua origem:

> *“Kurt Lewin argued that “nothing is as practical as a good theory” (1945: 129). The obverse is also true: Nothing is as dangerous as a bad theory. I have so far developed the proposition that bad management theories are, at present, destroying good management practices. I have traced the source of the “badness” to two trends that have powerfully influenced the nature of business school-based re- search over several decades. “*
>
> *“Kurt Lewin afirmou que “nada é tão útil como uma boa teoria” (1945: 129). O contrário também é verdade: nada é tão perigoso quanto uma má teoria. Desenvolvi a proposta de que más teorias da gestão estão a destruir boas práticas. Segui a origem da “maldade” as duas correntes que influenciaram fortemente a natureza das escolas de negócios e pesquisa durante as ultimas décadas.”*

A nossa intensão com este curto ensaio, mais do que apresentar a nossa perspectiva, foi de apresentar o artigo de um pensador, académico e professor fundamental, numa tentativa que é claramente normativa, e claramente romântica – quer no conteúdo quer na forma, como nos pede Ghoshal (2005) de forma subtil – para que nós enquanto responsáveis pedagógicos, assumamos também a nossa responsabilidade de sermos agentes de mudança através de algo a que poderíamos chamar de pedagogia crítica da liderança/gestão:

> *“Ultimately if the trend in management theory is to be reversed, only business school academics can do so.*
>
> *“No final do dia, se for para mudar as práticas e pedagogia atuais, apenas os académicos da gestão poderão fazê-lo.”*

Referências

GHOSHAL, Sumantra, “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices” Academy of Management Learning & Education, 2005, Vol. 4, No. 1, 75–91. , 2005