

The according to the Harvard Business School — the education of America's managerial elite

Por Peter Cohen. Baltimore, Maryland, Penguin Books, 1974. 331 p. brochura. US\$ 2.25.

48

Devo agradecer aos Profs. Carvalho Pinto e Orlando Figueiredo, que se lembraram da minha passagem pela Harvard Business School, a satisfação de ler este interessante livro num fim de semana prolongado. E a lembrança foi mais que profícua. Nos anos de 1968-9, citados pelo autor, estive realmente lá, e reconheci neste livro fatos e pessoas. Então, posso afirmar, de início, que este livro conta exatamente a verdade; e a interpretação dos fatos é de um aluno perspicaz do mestrado.

Cohen deve ter escrito este livro como catarse para eliminar do seu sistema os restos de pressão que ainda sentiu sobre sua personalidade, oriundos da própria organização dos cursos e de seus aspectos competitivos e desumanizantes. Agora, Cohen não é nenhum McNair que escrevendo *The case method at the Harvard Business School*, colocou a opinião de um fino observador sobre a opinião do inventor, ou ao menos colaborador — fundador do método do caso.

Neste ponto, é importante frisar a diferença básica no estudo de um caso no Brasil e na Harvard

Business School. Na Harvard, todo poder está com o professor que, bem ou mal, dirige a discussão do caso. Os alunos aceitam o julgamento do professor; curvam-se diante do seu sarcasmo; aceitam os conselhos e a falta de "solução" em sentido absoluto; aceitam a existência de alternativas em lugar de solução; e, finalmente, aceitam a nota *Insatisfatório* sem pestanejar, quando apanhados na chamada sem terem lido o caso.

O aluno brasileiro é, na maioria das vezes, um aluno de tempo parcial ou simplesmente noturno, ao invés do aluno de tempo integral da Harvard; conseqüentemente, não tem tempo de ler o caso, pois trabalha. O aluno noturno, por sua vez, só estuda nos fins de semana pois, durante a semana, está ocupado o dia todo, e o cansaço *omnia vincit*.

O método harvardiano de manter o primeiro aluno falando, até que se "enasque", e depois, lentamente, destruir os seus argumentos — inclusive com sarcasmo — recebe a repulsa geral da classe brasileira. Geralmente 90% dos alunos não leram o caso (o que é válido para participantes de cursos de extensão e especialização, adultos e profissionais) e não aceitam notas de participação de alto valor na avaliação total. Assim, devido a constantes protestos dos alunos, expostos ao "arbítrio" dos professores, a nota de participação é autolimitada.

Com relação aos casos longos, em hipótese alguma são lidos no Brasil. Entretanto, nos EUA, "caso comprido está em moda, pois os estudantes de doutoramento precisam fazer casos, e seus orientadores só aceitam casos longos — complexos — o que encompridou o caso médio da Harvard de 5 para 15 páginas, sendo comuns casos de 30 a 50 páginas — raríssimos há 20 anos" — como declarou McNair, aos 80 anos.

A nota "zero" para o aluno que lê o caso — repetida freqüentemente — "indispõe" o professor com a classe. O professor é

avaliado pelos alunos e as "escolas comerciais", na maioria das vezes, aceitam a pressão dos "fregueses". Portanto, salvo honrosas exceções, casos são reduzidos a problemas resolvidos pelo professor, na classe, com sua opinião. Quando o professor deixa o caso correr, como função educativa, de atitude, de análise, de descoberta de "qual o problema", sofre, na avaliação dos alunos, a acusação de "falta de didática", "ausência de objetivos", etc... Mais uma vez — salvo honrosas exceções — o caso, como elemento educativo, está restrito a estudantes de tempo integral; e mesmo aqui, o velho hábito de estudar, por exemplo contabilidade, e deixar de lado os casos de mercadologia e de administração, provoca o fato de na aula de um caso, continuar a "cópia" ou "preparação" do caso de outra aula — na qual será recolhido. Não é necessário dizer mais, o problema é de atitude e tempo.

Assim, vendo hoje, em perspectiva, a pressão exercida pela Harvard Business School, que é o tema central do livro de Cohen, noto que os nove meses do ano, que antecedem as férias de verão, são aceitos com determinação. Casos lidos e relidos, assinalados e anotados para uma chamada em aula, discutidos com o grupo de estudo, no qual a aceitação é tão difícil — como descreve Cohen. Nove meses sem cinema, sem teatro, sem sair; e as férias de Natal antecedendo imediatamente os exames do primeiro semestre — inclusive com a distribuição antecipada de casos para certas matérias, cuja discussão escrita (1.500 palavras — nem mais, nem menos) devia ser feita nas quatro horas determinadas e de acordo com os quesitos apresentados. Sarcasmo, ou, caso houvesse "saliência", congelamento (não ser chamado, por mais de dois meses, mesmo sendo o único a levantar a mão); frases de colegas, que ferem — "parece que nunca viu um livro-caixa", etc...

Mas, tudo isso é aceito pelos alunos, pois há professores — e não são todos — que dão uma

"Educação" administrativa com "E" maiúsculo. Cohen descreve com alto louvor (sob pseudônimo) o Prof. Anthony — de volta de uma subsecretaria de Estado — e outros professores, passíveis de reconhecimento, como Anthony Athos, Paul Marshall, etc... Humanos, extraordinários, mas poucos — alguns competentes e alguns fazendo jus ao apelido de um deles (que não consta mais da lista de professores), s.o.b. (seguido do nome).

Cohen estuda sua vida na Harvard Business School em três partes. O primeiro ano — *Uma luta pela sobrevivência*; o segundo ano — *A grande oportunidade*; e, finalmente, a terceira parte — *O mundo de fora — realidade*. O método de estudo empregado pelo autor é claramente divisível em: 1. *Diário*, no qual o autor fala de si alternadamente em primeira e terceira pessoas; e 2. *Auto-análises de terceiros*, que começa falando pelo método não diretivo tipo Carl Rogers, ou, então, como ensina o Prof. Athos em "Interpersonal behavior" — curso que tem filas de espera.

Se alguém me perguntar se Cohen desenvolve o livro dentro daquilo que o título principal promete — um evangelho — a resposta só é parcialmente afirmativa; o evangelho seria a parte do diário, em cujo desenvolvimento é descrita uma política de ensino e de atuação filosófica sobre a personalidade.

Mas, a parte de revelações individuais trata do impacto sobre as pessoas; e esses impactos, descritos como estão para ilustrar o sistema não diretivo, a pressão, a vida diária, as esperanças, expectativas, fracassos, parecem mais um livro de casos do Prof. Athos, que um coerente volume de opiniões divergentes e convergentes, criticamente avaliadas. Assim, falta, na minha opinião, a interpretação válida do suicídio do professor de relações humanas, que teve entre outros um motivo claramente desenhado, ou seja, o desdém com que era recebido pela classe. Um suicídio nunca pode ser

claramente explicado, e é total a ausência de qualquer possibilidade de explicação no caso do formando que, no dia da formatura, com emprego assegurado e sem que tenha motivos familiares, se suicida.

Ninguém é capaz de penetrar na mente humana, menos ainda uma pessoa que só tem os conhecimentos básicos e elementares de psicologia, adquiridos nos cursos de administração. Então, o grande pecado de Cohen pode ser resumido em uma só frase: "prosa compenetrada, pesada, convicta com desenvoltura", enfim, embotada. E, devido a isso, falta uma coesão lógica no desenvolvimento e na resposta à pergunta que ele formula para si próprio: "Valeu a pena?".

Sua resposta não é afirmativa, ele ataca a escola pela sua excessiva concentração no ensino em vez de tomar parte na vida ativa; e, ao mesmo tempo, mostra que o processo de se isolar é necessário. Pois sem o isolamento, sem a concentração e sem uma abnegada dedicação dos alunos, o curso não pode ter sucesso, e sem o sucesso do curso, o valor do mercado cai — e se cair o valor do mercado ninguém agüenta a tensão de academia militar administrativa. Como se ouve em *Cabaré*: "*Money makes the world go round*"; só a valorização individual faz alguém agüentar as indignidades, a tensão e os triunfos de 21 meses de HBS, para se chegar ao MBA, que pode ser obtido muito mais facilmente em outros lugares de quase tanto renome.

Mais uma observação — pessoal — sobre a Harvard Business School. Em décadas passadas, um professor, uma vez aceito com *tenure* (estabilidade acadêmica) na HBS, ficava até a aposentadoria (aos 65 anos), passava a emérito (com secretária e sala) e continuava escrevendo e ensinando (veja Prof. P. Hunt, hoje com 69 anos, na Boston University-College of Business Administration). Hoje, há uma constante passagem para outras universidades e para o mundo da indústria,

comércio e serviços. O giro de professores em todos os níveis é alto. Assim, a HBS é, hoje, uma escola que se mantém acima ou igual às melhores quanto à filosofia do caso, da concentração e da dedicação. Os professores que saíram elevaram o nome de outras faculdades. O novo sangue que entrou valorizou o curso da HBS, dirigindo-o mais para a área quantitativa — hoje determinante — e tornando-a líder, pelo trabalho de homens como Schlaiffer, Raiffa, Bishop, etc... Diante disso, desaparecem os poucos acontecimentos que eu chamaria de oportunismo acadêmico, de mudança de área por motivo de moda ou necessidades.

O evangelho continua válido, mas o produto não é uniforme, pois o homem continua o mesmo, embora suas atitudes tenham sido moldadas. Então, o homem participante da realidade externa à HBS será o mesmo depois, só que bem mais valioso para a comunidade, para a sociedade, e para a sua família. ■

Kurt Weil