



Estratégia e Gestão

## Uma contramedida à educação das escolas de administração

JIM WOMACK – 15/05/2017

**YOKOTEN DE WOMACK - De forma surpreendente, as escolas de administração ensinam muito pouco sobre administração, e, quando o fazem, todo o aprendizado é baseado na sala de aula. Em vez disso, elas deveriam ir ao *gemba*.**

As temperaturas globais parecem estar aumentando, mas ainda faz frio em Boston no inverno, e estou ficando velho. Então, há alguns anos, pensei um pouco sobre o problema do frio e de estar velho e decidi fazer algo ousado: Tornei-me um professor temporário durante o inverno de Boston em escolas de administração em lugares quentes com economias emergentes. Foi divertido, e aprendi muito (e espero que os alunos também tenham aprendido). Indo ao *gemba* da grande indústria que é o MBA, que começou nos Estados Unidos na década de 1880 e ainda se espalha por todo o mundo, tive a chance de entender a situação, aprofundar meus conhecimentos sobre os problemas e até mesmo experimentar algumas contramedidas.

Talvez a descoberta mais surpreendente, que é o que costuma acontecer quando encontramos o *gemba* pela primeira vez, é que as escolas de administração na verdade não ensinam administração. Em vez disso, elas ensinam habilidades funcionais, com base principalmente em ferramentas: estratégia, análise financeira, contabilidade, marketing, compras etc.

Mesmo em cursos de *gestão de operações*, a pequena parte do mundo das escolas de administração de que posso participar, o que eles realmente ensinam são *operações matemáticas*: teoria das filas, análise de ordem econômica, análise de gargalo, redução de variação (usando ferramentas do kit de W. Edwards Deming para seis sigma). E note que “operações” são restritas a atividades transacionais - produção na fábrica, ajuste de sinistros em uma companhia de seguros, fluxo de pacientes através de uma sala de emergência em um hospital. **No mundo real, cada atividade criadora de valor em qualquer organização é uma “operação”, e cada uma precisa ser gerenciada para a estabilidade e a melhoria.**

A administração geral é às vezes discutida por cima em cursos de política empresarial, onde os alunos podem aprender sobre o organograma enquanto canal de autoridade e sobre as ferramentas da gestão moderna: definição de objetivos através de indicadores-chave de desempenho (KPIs) como parte de um plano e orçamento anual de cima para baixo, realização de relatórios diretos para suas promessas KPI, distribuição de recompensas para o bom desempenho e punições para maus e delegação de problemas e atividades de melhoria para especialistas. Mas esses pontos são abordados rapidamente em algumas palestras sem oportunidades para que os alunos realmente pratiquem a gestão. **A suposição no mundo das escolas de administração parece ser que os estudantes graduandos encontrarão empregos em organizações com “sistemas de gestão pré-existent complexos” e que os alunos precisam se adaptar rapidamente às práticas em seus novos ambientes. Treiná-los de uma maneira diferente e rigorosa para gerenciar pode até ser um desserviço que ameaça sua progressão na carreira!**



O pouco que as escolas de administração ensinam sobre administração é ensinado nas salas de aula: teoria por PowerPoint e prática por meio de análise de caso, a inovação da Harvard Business School na virada do século XX. Sua noção de ir ao *gemba* é a rápida viagem de “estudo” para ver as ferramentas em ação, seguida de uma discussão de volta na sala de aula.

A dinâmica do ensino por cases é particularmente interessante. O aluno tem todas as informações disponíveis escritas no case - nenhuma investigação mais profunda no *gemba* é possível para verificar se os dados são o que Taiichi Ohno queria: fatos. Precisos, oportunos e relevantes (para mim, chegar aos fatos a fim de esclarecer o problema é a parte mais difícil e mais gratificante da gestão - o lado esquerdo do A3).

Assim, o objetivo para o aluno é definir rapidamente o problema e encontrar rapidamente a solução, usando os dados e as ferramentas ensinadas no curso, e olhar tão confiante quanto possível no desenvolvimento de uma apresentação em PowerPoint para compartilhar as conclusões. É surpreendente o mundo estar repleto de gerentes treinados pela escola de administração - aqueles que dão dores de cabeça aos praticantes lean todos os dias -, que trabalham em salas de conferência longe do *gemba* para definir rapidamente o problema e prescrever a solução mostrando absurda autoconfiança? (Veja o recente artigo do professor Henry Mintzberg sobre como isso tem funcionado na prática quando os estudantes da escola de administração se tornam CEOs e têm um desempenho pior do que CEOs que nunca passaram perto de uma escola de administração - *MBAs as CEOs: Some troubling evidence* - em inglês).

Vamos imaginar uma experiência: Suponhamos que as escolas de administração realmente não pensem que suas práticas sejam eficazes ou a melhor maneira de criar bons gerentes. O que elas podem fazer então?

Deve-se começar perguntando o que é “administração” na verdade. Em nosso mundo lean, acreditamos que seja (1) conseguir um consenso sobre o que é importante a organização alcançar (através de planejamento *hoshin* envolvendo todos os funcionários em todos os níveis), (2) tomar iniciativas para combater problemas importantes ou implantar iniciativas importantes A3 pelos gerentes de linha) e (3) criar e sustentar estabilidade básica em cada “operação” (através do gerenciamento diário). E, mais importante, precisamos concordar que administração não é uma teoria, mas uma prática social que só pode ser dominada por ciclos repetitivos de gerenciamento diário, análise A3 e planejamento *hoshin* com a ajuda de um professor (ou *coach* ou *sensei*, se você preferir) que se envolve com criadores de valor da linha de frente e gerentes de nível inferior.

**Isso sugere que o coração de qualquer ensino de administração deve estar no *gemba*, envolvendo diretamente as pessoas que fazem o trabalho real de criação de valor. Assim, em vez de analisar problemas e saltar rapidamente para soluções sem conhecimento do *gemba*, as escolas de administração precisam encontrar o *gemba* em uma base contínua para cada aluno e levar todos os alunos através de ciclos prolongados de *hoshin*, A3 e gestão diária. Os alunos sairiam ganhando, as organizações que os receberiam também, e - acredito - ensinar se tornaria uma ocupação mais satisfatória.**

Fazer isso exigiria que as escolas de administração desenvolvessem relações de longo prazo com aquelas organizações que fornecem a experiência no *gemba* e se tornassem, efetivamente, seus centros de treinamento gerencial. Isso parece uma algo difícil de se alcançar, mas não acho que seja loucura. A gestão moderna - com suas ferramentas funcionais - foi espalhada pelo mundo pelas escolas de administração depois da Segunda Guerra Mundial e continua hoje em novas escolas de administração criadas nas economias emergentes onde ensino. **O que é necessário agora é a coragem de tentar experimentos em um caminho diferente. Algum voluntário para fazer uma análise A3 para as escolas de administração?**

Fonte: [Planet Lean](http://PlanetLean.com)

