

# A estratégia de ensino da Harvard Business School

**Agrícola de Souza Bethlem**

Professor Doutor no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro — COPPEAD/UFRJ

## INTRODUÇÃO

A Universidade *Harvard* ocupa, entre as instituições de ensino mundiais, posição de destaque. É altamente reconhecida através de expressivo número de ex-alunos que sobressaem publicamente e ocupam posições de liderança nas diversas áreas às quais se dedica: medicina, leis, educação, governo, administração etc. Suas escolas de Leis, Medicina e de Governo e Administração Pública são consideradas, além de inúmeras outras, como as melhores em seus respectivos segmentos, sempre listadas entre as primeiras em nível internacional.

A Escola de Negócios para Graduados (*Graduate School of Business Administration*) — conhecida como *Harvard Business School* (HBS) — ocupa posição de igual destaque no âmbito empresarial. Significativo número de ex-alunos da HBS ocupa a presidência ou a diretoria das maiores empresas dos Estados Unidos e da Europa. Entidades de ensino que em seus primórdios se inspiraram e foram apoiadas pela HBS estão hoje entre as mais reputadas, como IESE na Espanha, IMEDE na Suíça, INSEAD

na França, INCAE na Costa Rica e Escola de Negócios da Universidade de Jerusalém em Israel.

Apesar de periodicamente serem feitas críticas ao seu estilo de ensino, em especial ao Mestrado em Administração — MBA — e à sua eficácia, os alunos da HBS continuam sendo recrutados pelas melhores e maiores companhias do mundo, que comparecem anualmente ao *campus* da Escola com esse objetivo.

É promovida anualmente nos EUA uma *enquête* entre os dirigentes de escolas de negócios e, nos últimos anos, a *Graduate School of Business* tem se colocado em primeiro ou segundo lugar. No início de 1992 a *US News & World Report* (23 mar. 1992) publicou a última pesquisa, na qual a HBS aparece como a segunda entre as ofertantes de MBA e a primeira entre as promotoras de programas para executivos.

Essas reputação e eficácia não são produtos do acaso, nem apenas do fato da HBS estar localizada no país de maior influência sobre o mundo dos negócios. São produtos de estratégias formuladas há alguns anos, levando em consideração todos os fatores que devem influenciar a escolha de estratégias

fadadas ao sucesso, e de execução primorosa de todas as tarefas necessárias para implementá-las e atingir os objetivos e o êxito almejados.

Embora diferenças culturais e de desenvolvimento econômico invalidem o uso de algumas práticas de administração de determinado país em outro, há vários conceitos, processos, técnicas e práticas *culture free*. Assim, a HBS estabeleceu para seus cursos estratégia de internacionalização. Primeiramente, trouxe alunos procedentes de vários países (mais de 20 são representados no MBA), dando-lhes o benefício do convívio com pares oriundos de culturas diferentes e de exposição às suas reações quanto ao que não é *culture free*. Em segundo lugar, incluiu no conteúdo dos cursos experiências e casos de diversos países.

## OBJETIVO DO ESTUDO

O conhecimento da filosofia, da estratégia e dos processos de ensino usados pela HBS é muito importante, não só pelo que ela representa, mas também pelo efeito que esse conhecimento terá nos membros das faculdades\* brasileiras, provocando momentos de reflexão, reexame e, quem sabe, inovação.

Objetiva-se neste trabalho levantar o **estado da arte** do ensino de administração na HBS, tanto do curso de Mestrado em Administração (MBA) como dos diversos programas para educação de executivos promovidos, e apresentar as estratégias de ensino que tornaram, e mantém, a HBS uma instituição de renome.

## ESTRATÉGIA DE ENSINO E PESQUISA DA HBS

Em 1991 a HBS publicou uma monografia de uso interno, *Intellectual Innovation at the Harvard Business School: a strategy*, que servirá de base ao apresentado a seguir.

Em 1987 a HBS iniciou várias mudanças no conteúdo de seus programas e cursos e em sua estratégia de ensino. Viagem aos países do Pacífico (inclusive Japão, Hong Kong e China), feita pelo diretor de pesquisa à época, criou a convicção de ter a Escola muito trabalho a fazer, se quisesse manter e reforçar sua posição de destaque como centro internacional de estudo e ensino de negócios e se quisesse se manter atualizada em face das profundas mudanças ocorrendo no mundo.

A HBS concentrou-se na estratégia, procurando responder às perguntas:

- O que estamos tentando fazer em nossa pesquisa e no desenvolvimento de cursos?
- Como fazemos isso?
- Como essa estratégia evoluiu no tempo?
- Para onde ela pode estar nos levando?

O trabalho assumiu vários formatos intermediários, sendo o final o relatório citado.

A estratégia básica da Escola é a de inovação intelectual, desenvolvida, testada e refinada através de oito décadas de atuação da HBS.

Essa estratégia, segundo o relatório da HBS, envolve quatro atividades inter-relacionadas:

- desenvolvimento do corpo docente (*faculty*);
- desenvolvimento de capital intelectual de interesse, tanto para o praticante como para o estudioso;
- **captura de feedback** útil para as inovações em curso e as futuras;
- disseminação desse capital intelectual para grupos influentes.

## Desenvolvimento do corpo docente e de capital intelectual

O corpo docente desenvolve o capital intelectual e colabora ativamente nas outras atividades citadas. Para tanto, a HBS dá-lhe oportunidade para aprender e renovar-se inovando.

Há três estímulos que o levam à inovação:

- necessidades educacionais (em geral surgem em sala de aula);
- realidades dos negócios (principalmente quando o professor encontra discrepância entre a realidade dos negócios e o que ensina);
- mistérios, provocações intelectuais e o estado insatisfatório de seu conhecimento.

Estimulado, o professor tende a agir de duas maneiras:

- desenvolve um curso;
- pesquisa.

## Desenvolvimento de cursos

A HBS (1991) afirma desenvolver, desde seu início, currículo para reagir ao mercado, significando que seu corpo docente tem de:

- se manter sintonizado com as realidades dos negócios, para ser relevante e atrair o apoio da comunidade de negócios;
- demonstrar sensibilidade aos interesses dos estudantes para garantir as matrículas necessárias à sobrevivência da Escola.

As escolas norte-americanas reconhecem, de forma cândida, não funcionar sem dinheiro e ter de agradar o mercado, contrastando com a atitude de

---

\* Será usado o termo **faculdade** como tradução de *faculty*, que significa também **corpo docente**.

certos dirigentes de instituições de nosso país que esquecem ser a vida das universidades função do interesse das comunidades.

A HBS escolheu como formas de obter os dois — apoio da comunidade de negócios e recursos para sua sobrevivência — a pesquisa baseada em trabalho de campo e o ensino pelo método de casos, que se tornou a **marca** da Escola.

Seus professores procuraram identificar e expor os assuntos que se mostram cruciais para os *managers*; sugerir tentativamente a **melhor prática** (*best practice*) na gerência — “com o reconhecimento claro de que **melhor prática** (como os negócios em geral) é um alvo em movimento” (Bethlem, 1989) —; elaborar conceitos duráveis; forçar os estudantes da HBS (assim como os professores) a enfrentar realidades (até então intratáveis) dos negócios, não como críticos ou observadores, mas como **participantes** do processo de direção (Harvard, 1991).

Com o passar dos anos o reativo desenvolvimento de cursos tornou-se proativo. Em 1992 ele assumiu várias formas:

- os professores desenvolvem constantemente novos cursos para o segundo ano do Mestrado. Por serem optativos e menores, permitem a experimentação e o teste de novos conceitos, com risco relativamente pequeno;
- quando um grupo de professores identifica bloco básico do currículo do Mestrado que precisa de revisão. Se esta for substancial, volume razoável de material didático terá de ser revisto ou criado;
- quando um programa para executivos necessita de uma revisão significativa e cuidadosa. Por vezes as lições dos cursos para executivos, mais curtos e especializados, são aplicadas nos cursos maiores do Mestrado, provocando revisões no currículo do MBA;
- em circunstâncias especiais, o corpo docente pode concluir que deve ser incluído, entre os obrigatórios, um curso inteiramente novo. Neste caso, pode ser criada uma equipe de professores e assistentes de pesquisa com a missão de, por longo período, experimentar e inovar. Às vezes, anos de esforço são necessários para desenvolver materiais de ensino adequados.

Vários casos de desenvolvimento de cursos, os maiores, aconteceram e refletiram as importantes prioridades do período em que ocorreram, como por exemplo as disciplinas Comportamento Organizacional nos anos 50 e 60; Economia para a Administração nos 60; Negócios, Governo e Economia Internacional (*Business, Government and International Economy*) nos 70; Administração de Recursos Humanos e Administração de Gerência de **Sistemas Informação** nos anos 80.

A HBS considera que a durabilidade das inovações dependerá da força de seus conceitos básicos, pois só os fortes sobrevivem às transições inevitáveis no campo da Administração.

Muitos professores promovem, hoje, cuidadosa coordenação entre seus esforços de pesquisa e o de desenvolvimento de cursos. Apesar de complexa, quase sempre enriquece ambas as tarefas.

## **Pesquisa**

Em suas oito décadas de história, quatro tradições de pesquisa surgiram na HBS (Bethlem, 1992).

- Pesquisa empírica, usando análise quantitativa de grandes conjuntos de dados. Nos anos 20 a produção de casos substituiu os estudos estatísticos como o principal foco das atividades inovativas da Escola.
- Pesquisa clínica, ou baseada em trabalho de campo, dependendo predominantemente da observação direta do comportamento individual ou grupal. Semelhante à pesquisa clínica em medicina, documenta-se a realidade dos fatos e depois procura-se explicá-los.
- Estudos descritivos e analíticos de documentos históricos sobre a atividade de negócios, tanto públicos como particulares.
- Modelos teóricos e racionais da atividade empresarial, utilizando arcabouços provenientes de várias disciplinas acadêmicas.

Nos últimos anos essas quatro tradições integraram-se e, cada vez mais, o desafio permanente é ser rigoroso, unindo teoria e prática.

A HBS espera que surjam, nos próximos anos, dois grandes desafios:

- os pesquisadores terão de se direcionar mais para questões internacionais e globais. Em algumas áreas de pesquisa o foco em um único país já parece obsoleto;
- os pesquisadores terão de desobedecer fronteiras teóricas e trabalhar de forma a empregar bases de conhecimento múltiplas, utilizando vários tipos de habilidades. Na medida que as perguntas de pesquisa vão ficando mais complexas, novos e mais abrangentes tipos de conhecimento têm de ser gerados.

O corpo docente descobriu não ser coerente investir em estudos especializados como, por exemplo, nas indústrias gráfica ou de madeira ou no ramo de seguros de vida. A maior parte desses segmentos criava seus próprios *experts*, mais eficientemente do

que a Escola. Seus esforços deveriam, então, ser concentrados nas **funções** dos negócios, com foco integrativo dirigido ao administrador de topo.

### **Captura de *feedback* ou envolvimento com as empresas**

Desenvolvimento de cursos e pesquisa são duas abordagens da inovação intelectual e da geração de **capital intelectual**. Em muitos casos, para serem relevantes e úteis aos *managers*, têm de ser suplementadas pelo envolvimento dos professores com o mundo real dos negócios.

Os professores da HBS têm atuado nos negócios e nas indústrias como consultores, membros de *boards* e no desenvolvimento de programas educacionais específicos para determinada companhia. Essas atividades, assim como as pesquisas de campo, põem a faculdade em contato direto com as realidades dos negócios. Por isso, a atitude da Escola tem sido de apoio à dedicação a essas atividades.

Essa atitude gerou para a Escola ativos importantes como o nível **irreproduzível** de acesso aos locais de pesquisa no mundo real, aos dados restritos e particulares dos proprietários e aos *managers* (Harvard, 1991).

Através de seus ex-alunos — do MBA e de *Executive Education* — (mais ou menos 50 mil), da participação desses e de executivos no desenvolvimento de cursos e em pesquisas, e de consultorias prestadas por seus professores, a HBS criou e mantém ligações com praticamente todas as grandes companhias mundiais. Muitos de seus contatos ocupam posições de liderança, o que acrescenta alto grau de compreensão e cooperação nos mais elevados níveis das empresas.

Esse acesso torna possível levantar problemas reais e relevantes, que validam em termos reais as prescrições dos cursos da HBS, e facilita o desenvolvimento do corpo docente. A Escola produz textos e casos contendo informações inacessíveis a outras entidades e leva para suas aulas, como participantes da discussão desses materiais, os atores originais.

Em suma, os três processos — desenvolvimento de cursos, pesquisa e participação em atividades externas — contribuem para o desenvolvimento de recurso indispensável a corpo docente competente. Nas décadas passadas ficou claro que somente um corpo docente com mistura única de habilidades e experiências pode fazer inovações intelectuais eficazes no campo dos negócios e criar capital intelectual.

### **Disseminação do capital intelectual**

O processo de pesquisa continua, de maneira diversa, quando determinado professor coloca suas idéias no papel. Neste estágio do processo criativo

a inovação transforma-se em capital intelectual codificado.

O escritor produz um rascunho. Este é circulado, revisto e discutido dentro e fora da Escola. As revisões estimulam exploração mais ampla e levam eventualmente à **validação** do capital intelectual. Mais trabalho de campo pode ser feito, seguido de outro rascunho revisado. O ciclo pode se repetir várias vezes, por certo número de anos.

Esse processo desenvolve o capital intelectual, assim como o professor engajado no processo. Isto é importante, principalmente no desenvolvimento de novos membros do corpo docente.

A Divisão de Pesquisa tem hoje papel ativo no desenvolvimento de novos membros do corpo docente da HBS e, por extensão, no de seu capital intelectual. Seus cinco diretores de pesquisa têm a responsabilidade de manter tensão criativa entre a orientação por disciplina e a orientação gerencial.

O **capital intelectual** gerado na HBS é disseminado de várias maneiras. Internamente, nos vários programas educacionais da Escola. Externamente, através dos participantes desses programas que plantam e testam essas idéias pelo mundo afora.

A HBS supre 80% a 90% dos casos usados na educação de *managers*, tanto no meio acadêmico como no mercado de cursos para companhias (Harvard, 1991).

Inúmeras publicações veiculam artigos teóricos, para os acadêmicos, e técnicos, para estudiosos e especialistas técnicos. A *Harvard Business Review* ocupa há muito tempo determinado nicho. Oferece aos professores da HBS oportunidade de veicular suas idéias para público numeroso e atencioso. *Reprints* da HBR atingem milhões de estudantes e praticantes.

A HBS produz também três tipos de livros: o de casos, combinando casos com texto; as coleções de material produzido ou editado por um ou mais membros da *faculty*; e um de tipo mais tradicional, que pode estar entre o muito acadêmico e o totalmente prático. A *Harvard Business School Press*, editora da Escola, publica os dois últimos tipos, sendo bem-sucedida no mercado.

A *HBS Press* está iniciando a produção de produtos do futuro. Séries de vídeos com os professores da Escola têm sido bem-aceitas pelos meios acadêmico e empresarial.

Todos esses produtos têm sido úteis para levar a audiências variadas o capital intelectual da HBS. Agem como elo entre os geradores e os consumidores de idéias, ajudam no objetivo principal da Escola, ou seja, possibilitam melhor prática profissional.

A HBS tem procurado, nesses anos de **cultivo da inovação**, seguir uma agenda:

- clara prioridade na busca da união entre teoria e prática;

- interesse crescente em inovações que transponham as fronteiras das áreas de ensino;
- crescente focalização em assuntos internacionais e globais.

Nas últimas décadas a Escola considera ter se transformado de recurso nacional em internacional. Isto trouxe novas formas de colaboração, dentro e fora da HBS, e pesquisas importantes que cruzaram fronteiras nacionais, econômicas e culturais (Harvard, 1991).

## CONSEQÜÊNCIAS PARALELAS DA ESTRATÉGIA

A estratégia descrita em suas quatro atividades inter-relacionadas trouxe conjunto de relações circulares de causa e efeito: quanto mais se desenvolve o corpo docente, melhores são os cursos ministrados por ele, mais alunos querem os assistir, melhores alunos podem ser escolhidos, melhores resultados são obtidos, melhor é a reputação junto às empresas, maior é a participação destas enviando alunos e fornecendo informações, melhores são os materiais de ensino etc.

Trouxe, também, outra conseqüência básica para a própria existência da HBS. Recebe apoio financeiro substancial de empresas e ex-alunos (igualando a receita proveniente da cobrança de taxas escolares). Este apoio permite a estratégia da HBS de busca e obtenção centralizadas de recursos junto à comunidade.

A Escola mantém com relação a esses recursos a atitude de empregá-los como *venture capital* intelectual, liberando os professores do trabalho de busca de recursos e dando-lhes a segurança do planejamento financeiro confiável.

Instituições dependentes de fundações têm de planejar considerando horizontes mais próximos, para defenderem-se das mudanças de orientação ou filosofia da direção das fundações. As dependentes de governos são vítimas das oscilações orçamentárias de curto prazo.

"A busca e a obtenção centralizadas de recursos também têm seus perigos; porém, têm sido responsabilidade, significativa e crescente, da direção da Escola. O suporte de computadores e as pesquisas internacionais elevaram expressivamente os custos, mas os ex-alunos e as empresas que apóiam a HBS têm reagido generosamente aos seus pedidos crescentes." Segundo a HBS, essa colaboração é feita porque sua agenda de inovação intelectual concentra-se nas necessidades das empresas que estuda e porque a estratégia de inovação tem se mostrado extraordinariamente produtiva.

A HBS considera que nenhuma outra escola tem folha de serviços como a sua, em parte por nenhu-

ma outra ter 80 anos de inovação intelectual orientada para o *management*, mas também por nenhuma outra ter tentado desenvolver estratégia explícita para inovação. Não possuindo estratégia coordenando pesquisa e desenvolvimento de cursos, as outras escolas montam programa de esforços individuais.

A estratégia de inovação intelectual da HBS procura combinar, deliberadamente, contribuições de diferentes pessoas e múltiplas tecnologias, incluindo trabalhos tanto de **visionários** como de **cientistas**, ou seja, estudos desenvolvidos e validados por meios diversos e que reflitam as necessidades e realidades da prática.

A prática profissional melhorada — objetivo final da inovação intelectual — não é só a culminação, mas também um ponto de partida. Uma vez melhorada, cria novas necessidades educacionais, novas realidades empresariais, novos mistérios, novas provocações.

A inovação intelectual na HBS (assim como em qualquer outro lugar) começa onde acaba. "Como a prática, ela beneficia-se de estratégia coerente e alimenta-se de uma gama de influências mútuas, rica e cumulativa. Tenta explicar e simplificar, enquanto respeita a complexidade inerente à realidade."

O encadeamento dos diversos elementos da estratégia exposta está ilustrado na figura a seguir.

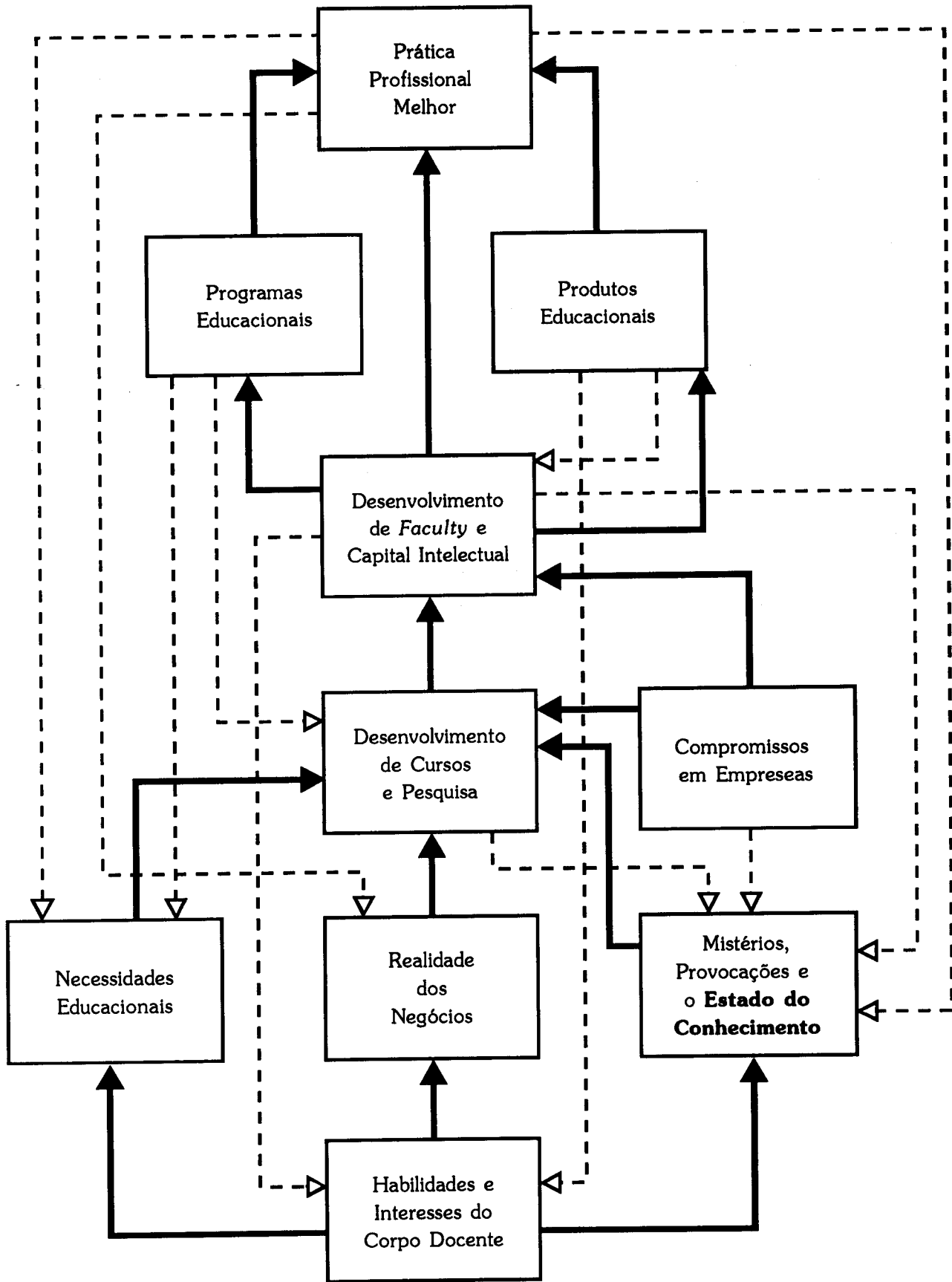
## CONCLUSÃO

A HBS conseguiu ao longo dos anos criar estratégia em ensino englobando:

- melhoria de seus professores;
- desenvolvimento de capital intelectual, produto principalmente de trabalho inovativo;
- sistema de relacionamento constante com as empresas que gera permanente *feedback* de informações, críticas, sugestões e auxílios técnico e financeiro;
- processos de disseminação do capital intelectual criado.

A pesquisa é o elemento subjacente a todos esses itens. Expressa a convicção da Escola de ser a administração um *moving target* (alvo móvel) — quando é atingido, logo se desloca. Assim, o conhecimento da **melhor prática** (*best practice*), que distinguirá o corpo docente, o discente e a própria Escola dos demais, só é possível episodicamente e desde que os professores se dediquem a auscultar, constantemente, o ambiente de negócios, as empresas e suas atuações, os *managers* e a execução de suas tarefas, procurando encontrar explicações para sucessos e fracassos. É um trabalho cíclico, infundável.

Todas e cada uma das ações encetadas pela HBS refletem positivamente nas demais. Deste modo, foi



Fonte: HBS, 1991

criado sistema de *feedback* positivo de efeito altamente favorável ao desenvolvimento da Escola, transformando a estratégia em processo de desenvolvimento auto-sustentado difícil de ser interrompido.

Nas condições brasileiras, que têm se mostrado até hoje pouco favoráveis aos negócios e às instituições de ensino, é vital sugerir a elaboração de estratégia de desenvolvimento auto-sustentável, se o objetivo para o Brasil é futuro economicamente brilhante.

Dessa forma, nós que copiamos tanta coisa indevidamente (Bethlem, 1989), deveríamos copiar a dedicação quase obsessiva à pesquisa, pois só através dela conseguiremos desenvolver o conhecimento de nosso ambiente de negócios e da direção e gerência de empresas a ele adequadas.

O exame das estratégias adotadas pela HBS poderá fornecer *food for thought* (alimento para nossos pensamentos) e auxiliar no trabalho criativo, tirando-nos da atual estagnação.

### Referências Bibliográficas

BETHLEM, A. de S. *Gerência à brasileira*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

\_\_\_\_\_. *O ensino de administração na Harvard Business School no início dos anos 90*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ,

1992. (Relatório Interno). HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Intellectual innovation at the Harvard Business School: a strategy*. Boston, Division of Research. Harvard Business School, 1991. HARVARD BUSINESS SCHOOL.

*Research and course development 1989-1990*. Boston, Division of Research. Harvard Business School, 1991. HARVARD UNIVERSITY. *Faculty information manual. Graduate School of Business Administration*.

Recebida em novembro/92  
2ª versão em abril/93