

# Pecados capitais da educação corporativa

por Thomaz Wood Jr em [cartacapital.com.br](http://cartacapital.com.br)



Para melhorar seu desempenho, as organizações têm investido forte em programas de formação gerencial.

Evidências não faltam: o Brasil é um país mal administrado. Não é o único nem o pior caso de incompetência gerencial nacional, mas chama a atenção pelo desperdício gigantesco de recursos e capacidades. Das empresas privadas aos órgãos públicos, das estatais às organizações sociais: até onde a vista alcança, percebemos problemas e deficiências. Nosso sistema educacional é medíocre, desequilibrado e frequentemente perdulário. Nosso sistema de saúde é precário e desumano, incapaz de atender às necessidades dos indivíduos. A segurança pública é frágil e ineficaz, gerando apreensão e medo na população. Nossas estatais, aquelas que sobreviveram às ondas de privatização, continuam operando como burocracias da metade do século passado: protegidas, inchadas e ineficientes.

**O quadro não é** diferente na esfera privada. Por trás de fachadas polidas por profissionais de relações públicas, grandes empresas vivem imersas em um caos gerencial, incapazes de definir focos e alinhar esforços e recursos de maneira coerente. Sofrem os funcionários e os clientes. Onde olharmos – da reforma do apartamento, realizada por uma pequena equipe de operários, à construção da rodovia, por uma grande empreiteira – enxergaremos trabalho malfeito e caro. Cada brasileiro paga o preço. O País paga a conta.

Não é preciso ser gênio consultor para perceber que as organizações locais são mal geridas. Algumas disfunções corporativas são notórias: os intrincados jogos de poder da alta gestão, a letargia e o permanente estado de confusão mental dos administradores, a falta de disciplina e o frenesi amalucado dos profissionais, sempre apagando incêndios criados ou imaginados. Na raiz dos problemas tem destaque a má qualificação em gestão, que assola os quadros de funcionários e faz vítimas em todos os tipos de organização.

**A resposta para** essa questão está na busca de capacitação. Com isso, orçamentos milionários para a educação corporativa são cada vez mais comuns. As maiores empresas no Brasil chegam a investir mais de 100 milhões de reais por ano para treinar seus profissionais. A educação corporativa tornou-se mais uma panaceia gerencial, uma solução para os mais variados males organizacionais: da suposta falta de motivação às práticas

gerenciais defasadas, da baixa produtividade à baixa competitividade. Como toda panaceia, ela gera muitos negócios, porém, nem sempre consegue entregar os resultados pretendidos. Muitos executivos estão ficando impacientes com sistemas incapazes de gerar benefícios palpáveis para os negócios. Na raiz da questão encontram-se algumas patologias, presentes com frequência nos sistemas de educação corporativa (quadro). Cada organização tem um quadro particular. Mas certos problemas se apresentam sempre, independentemente do tipo, setor ou porte da organização.

Como tornar o sistema de educação corporativa eficaz? O projeto deve ter início no topo da organização, com a definição de objetivos estratégicos e um processo de comprometimento da liderança. Em seguida, deve-se estabelecer o modelo de gestão e organização do sistema, estruturando suas atividades e definindo seus recursos. É essencial identificar lacunas existentes e competências-chave a ser desenvolvidas, considerando os objetivos de negócios e organizacionais da empresa.

Toda iniciativa de educação corporativa deve seguir o princípio de alinhamento estratégico: seus objetivos devem contribuir para o atendimento das metas da organização. Também é boa prática ampliar o público envolvido nas atividades e formação, incluindo os “sabe-tudo” do topo da pirâmide, gerando massa crítica para a melhora das práticas gerenciais. Finalmente, é desejável adotar princípios de objetividade e simplicidade. Há tanto a ser feito nas organizações, que basta escolher um tema estratégico, criar espaço para aprendizagem e garantir a aplicação prática do conhecimento. O efeito será positivo. Clientes, acionistas, funcionários e gestores agradecerão.