

## Educação gerencial: quatro pilares

A febre dos MBA's Executivos e os MBA's In-Company, aparentemente veio para ficar ou, pelo menos, para estabelecer um mercado importante para escolas de negócios tradicionais e emergentes. Milhões têm sido investidos em desenvolvimento de executivos, abordando gestão de processos, custos, pessoas, mercado, etc.

MBA sozinho não resolve, é preciso o autoconhecimento e o conhecimento do outro, que viabilizam a capacidade de liderar.

Esses programas pretendem conferir um peso diferenciado aos currículos de seus participantes, ao "status" de seus patrocinadores e, principalmente, ao faturamento das instituições educacionais.

Líderes em todos os níveis hierárquicos, de todas as áreas, níveis de escolaridade e experiência profissional participam de programas que tratam conteúdos profundos e complexos, dentro de um período comprimido de tempo e numa linguagem acadêmica, no mínimo, de difícil compreensão por todos seus ouvintes. Porém, ao final, todos seus participantes podem dizer: "eu tenho um MBA!"

Infelizmente, raramente, esses programas são avaliados quanto ao grau em que atendem aos objetivos estabelecidos, ou em termos de seu impacto para a lucratividade das empresas (o famoso "bottom line").

A mais nobre das intenções organizacionais gera a contratação desses programas que pretendem equipar seus líderes com uma visão das diferentes demandas da gestão. O argumento é que eles ajudariam seus comandantes a irem para a guerra "darwiniana" do mercado e saírem vitoriosos em suas carreiras. Resta a dúvida sobre o quanto essas pessoas são adaptáveis, ou seja, o quanto toda sorte de munição de conhecimentos sobre gestão poderia poupá-las do fracasso.

Por mais que as pessoas sejam adaptáveis, a natureza humana tem um núcleo relativamente estável que precisa ser conhecido e entendido. Uma auto-reflexão cuidadosa e honesta certamente nos levará à conclusão de que a maioria dos erros nas carreiras e, por decorrência, nas organizações, resulta de uma deficiência de um tipo diferente de conhecimento daquele tratado na maioria dos cursos de pós-graduação: o autoconhecimento.

Nossa experiência aponta para quatro pilares que devem sustentar um programa gerencial de resultados: o autoconhecimento, e o conhecimento do outro, que viabilizam a capacidade de liderar. Estes três, juntos, servem de base para as competências de gestão típicas (planejamento, organização, controle, etc) que viabilizam a contenção de toda estrutura de educação executiva.

Nesta linha, todo programa sério de educação e desenvolvimento de gestores deveria incorporar uma abordagem balanceada e inclusiva dos quatro pilares de competências mencionados: intrapessoais, interpessoais, liderança e gestão. A abordagem proposta deveria partir, necessariamente, de uma avaliação individual de cada um desses pilares, pois como diz o ditado, "se você não sabe para onde vai, qualquer estrada o leva até lá."

Em suma, os MBA's podem ter vindo para ficar e têm um inegável valor, principalmente, para tratar do quarto pilar e quando aborda as habilidades de liderança. Porém, a profundidade necessária para produção de resultados na educação executiva requer, obrigatoriamente, um esforço individual dos treinandos para compreensão também de suas habilidades intrapessoais e a participação da empresa para apoiar esses esforços.

**Roberto Affonso dos Santos**  
**Sócio-Diretor da consultoria**  
**Ateliê – Desenvolvimento Humano e Organizacional**  
[www.atelie-rh.com.br](http://www.atelie-rh.com.br)

