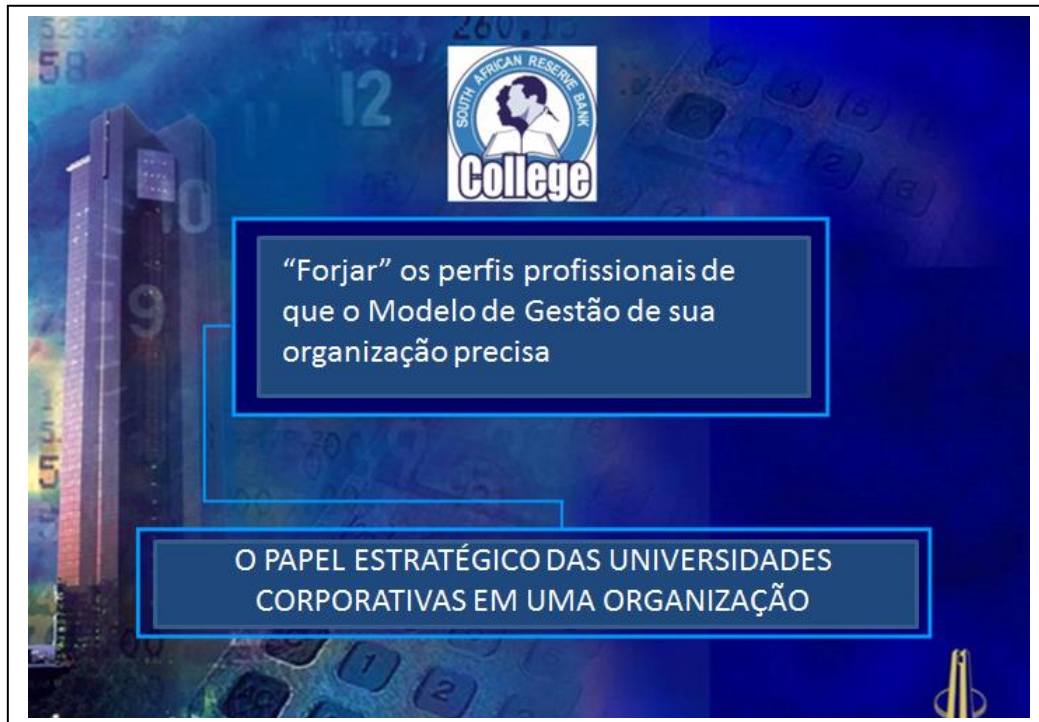


UNIVERSIDADE CORPORATIVA - FORJANDO OS PROFISSIONAIS NECESSÁRIOS À SUA EMPRESA

Bem vindo prezado leitor! No artigo anterior mencionei uma pergunta que já ouvi de vários empresários, qual seja: “Como preparar toda a minha equipe para que ela possa utilizar eficazmente o conjunto de instrumentos de gestão e de governança que vivo mencionando em meus artigos?”



Tal como ilustrado acima, a resposta é simples e ao mesmo tempo desafiadora: “FORJANDO” OS PERFIS PROFISSIONAIS DE QUE O MODELO DE GESTÃO DE SUA EMPRESA PRECISA!”

E o que eu quero dizer com isso? Simplesmente que não será possível encontrar esses perfis “prontos e acabados” no mercado de trabalho!

Afirmo isso com a convicção de quem, por circunstâncias, já foi sócio, durante um período de tempo, de uma empresa de seleção de executivos, ou seja, de uma empresa de “*Head Hunting*”.

Digo “*por circunstâncias*”, pois essa minha atuação como “*head hunter*” decorreu de um surpreendente e ao mesmo tempo honroso convite que recebi, há alguns anos, de um profissional que é um dos pioneiros no Brasil neste ramo, para assumir as suas cotas na empresa que havia fundado, pois pretendia se afastar para que pudesse gozar de uma merecida aposentadoria...

Já havia anteriormente utilizado por várias vezes os seus trabalhos para a procura de executivos para compor as equipes de empresas onde estivemos realizando projetos

de “*turnaround*” (recuperação acelerada), daí tendo surgido uma amizade, que acabou dando origem ao referido convite.

Os processos de *turnaround*, por objetivarem obter uma recuperação acelerada de empresas que se encontrem em uma situação muito crítica, se caracterizam por uma atuação executiva de muito elevada intensidade, que, muitas vezes, não conseguiam ser acompanhadas pelas diretorias das empresas onde estivessem ocorrendo, tornando necessária a sua substituição, daí a minha familiaridade com essa atividade de “*hunting*”, que é muito exigente.



Ocorria, no entanto, que eu sempre mencionava considerar extremamente difícil identificar com precisão um executivo originado do mercado que se encaixasse perfeitamente nas necessidades e no contexto que estava sendo vivenciado pela empresa-cliente.

Se isso já é difícil em situações “normais”, imagine quanto mais difícil é ser bem-sucedido nessa tarefa no contexto de um processo de “*turnaround*”, que em muito excede as demandas que usualmente já sobrecarregam os executivos!

Foi no decorrer do período curto, porém intenso, em que atuei como sócio da referida empresa, quando conduzi pessoalmente alguns projetos de “*hunting*”, que me convenci da necessidade imperiosa das organizações “forjarem”, com a devida antecedência, os perfis profissionais que os seus respectivos Modelos de Gestão irão necessitar, para que possam ser plenamente implantados.

Foi também no decorrer desse período que, estudando esse assunto com mais profundidade, no decorrer de contatos que realizei na ocasião com empresas do mesmo ramo no exterior para “aprender esse ofício”, obtive a surpreendente informação que as dificuldades que são enfrentadas por um indivíduo para desempenhar um determinado cargo são predominantemente de origem **comportamental**, em proporção fortemente majoritária em relação às de natureza **técnica**!

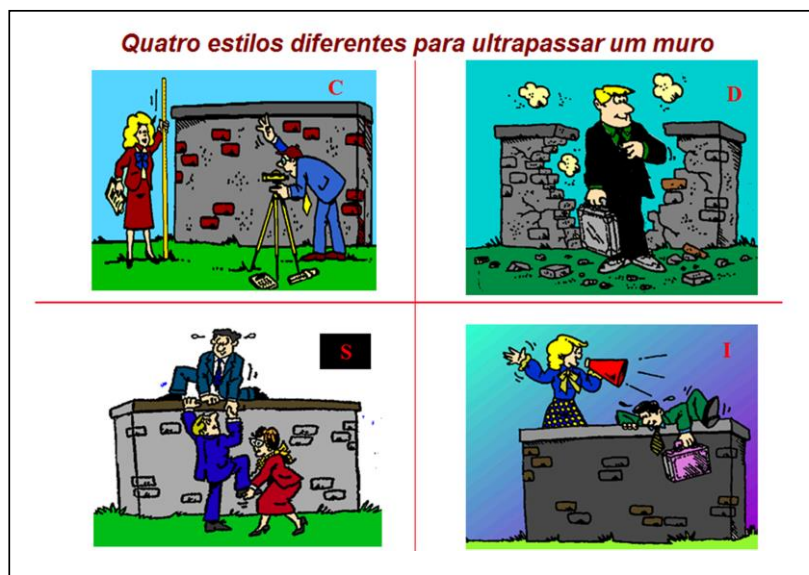
Isso na proporção de **85%** para os aspectos comportamentais e de apenas **15%** para os aspectos técnicos, mantendo-se essa proporção válida mesmo para cargos de forte dimensão tecnológica, como o são os que envolvem engenharia!

Isso não quer dizer que uma pessoa que não possua as qualificações técnicas necessárias para o exercício de um cargo poderá ser bem-sucedida no seu exercício, porém ressalta que enfrentará dificuldades muito fortes para alcançar um desempenho superior, caso não possua os atributos comportamentais compatíveis com a natureza do cargo em questão!



Esta constatação, comprovada por vários estudos de psicologia industrial, tem suas origens conceituais remontando aos antigos gregos, resultando de estudos a respeito do comportamento humano realizados por Epodondcles, que viveu há cerca de 400 anos antes de Cristo, passando a seguir por Hipócrates, o pai da medicina, muito mais a frente por Jung e finalmente, na década de 30, por William Marston, PHD por Harvard, que deu um tratamento contemporâneo ao assunto.

A figura apresentada a seguir ilustra, com humor, a forte influência que a predominância de cada um dos quatro fatores fundamentais presentes em nossos Perfis Comportamentais (**D**ominância, **I**nfluência, **E**stabilidade e **C**onformidade), exerceria sobre a forma através da qual diferentes indivíduos buscariam executar uma tarefa, que, no caso, seria a de “ultrapassar um muro” ...



Os indivíduos com forte preponderância da dimensão **C**onformidade em seus Perfis Naturais tenderiam a obter inicialmente “as dimensões de altura e largura do muro”, enquanto que os que possuísem **E**stabilidade como fator preponderante, tenderiam a “ajudar alguém a ultrapassar o muro”, pois normalmente são grandes apoiadores, ao passo que aqueles com forte predominância da dimensão de **I**nfluência procurariam “estimular alguém a ultrapassar o muro”, enquanto que aqueles que possuísem a **D**ominância como seu traço comportamental largamente dominante, o que ocorre com alguns executivos, simplesmente “*passariam através do muro*”...

Felizmente esses “casos-*limite*” são relativamente raros (porém existem), pois cada um de nós possui simultaneamente as quatro dimensões presentes em seus respectivos Perfis Comportamentais, que ocorrem, no entanto, com as mais variadas proporções relativas, daí decorrendo a grande diversidade de comportamento dos seres humanos!

O **Perfil Natural** é, portanto, o que melhor exprime as habilidades e limitações de ordem comportamental de um dado indivíduo, através das quais realiza suas interações com seus semelhantes, sendo bastante estável, existindo simultaneamente um **Perfil Adaptado**, bem menos estável, que esse indivíduo também consegue interpretar, quando premido pelas circunstâncias que esteja vivenciando, isso mediante um certo nível de esforço emocional, que constitui o “*preço a ser pago*” para que seja capaz de desempenhar um papel que não lhe seja totalmente natural.

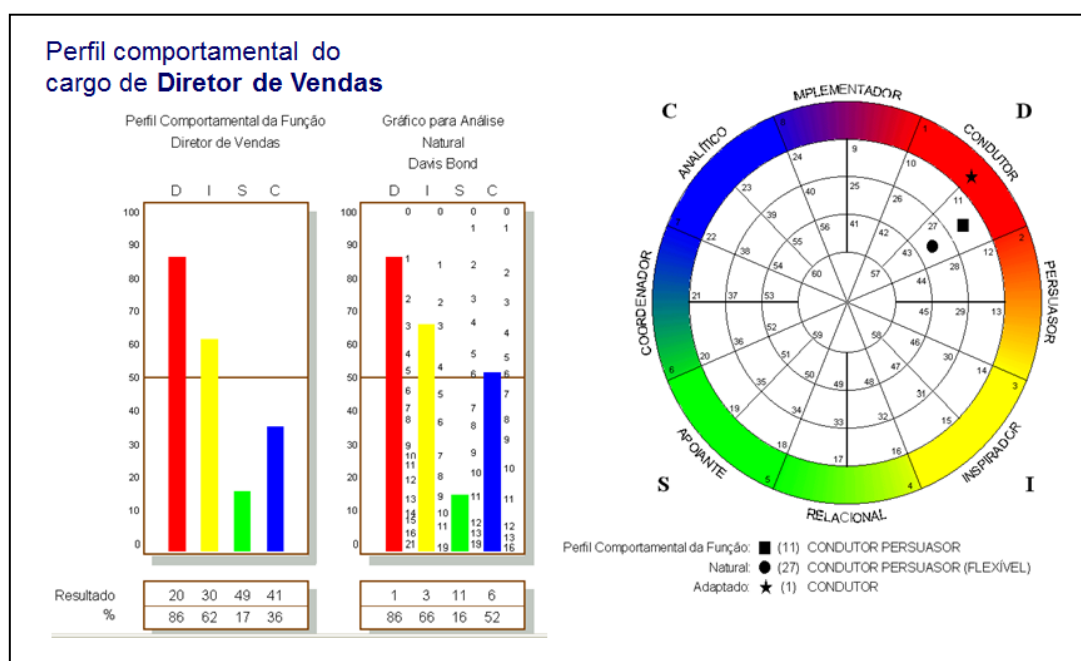
Esses conceitos se encontram bem documentados na literatura especializada, porém foi no decorrer de “andanças” pelos EUA, que descobri uma poderosa ferramenta informatizada de grande valia para colocá-los em prática, ou seja: um sistema informatizado especialista, capaz de caracterizar o Perfil Comportamental Ideal de qualquer cargo, a partir do processamento de um conjunto de evidências fornecidas por pessoas que conheçam bem as suas peculiaridades, bem como identificar e caracterizar o Perfil Comportamental Natural e Adaptado de indivíduos que os estejam ocupando, ou que estejam sendo cogitadas para ocupá-los, o que o tornava em um instrumento ideal para as nossas atividades de “*head hunting*”.

De posse dessas informações, o referido sistema especialista consegue realizar uma comparação entre os Perfis Comportamentais Naturais e Adaptados de indivíduos, com o Perfil Comportamental Ideal de um determinado cargo, sendo que a melhor aproximação que se consiga obter supostamente corresponderá à pessoa que terá as melhores chances de poder vir a exercê-lo com desempenho superior, isso com grande possibilidade de acerto!

Afirmo isso com convicção, pois, após me habilitar na utilização do referido sistema, passamos a utilizá-lo intensamente nos processos de “*hunting*”, com grande sucesso, sendo que continuo a utilizá-lo no âmbito de projetos de consultoria, sempre que possível, ou necessariamente, nos projetos de gestão contratada a que continuo a me

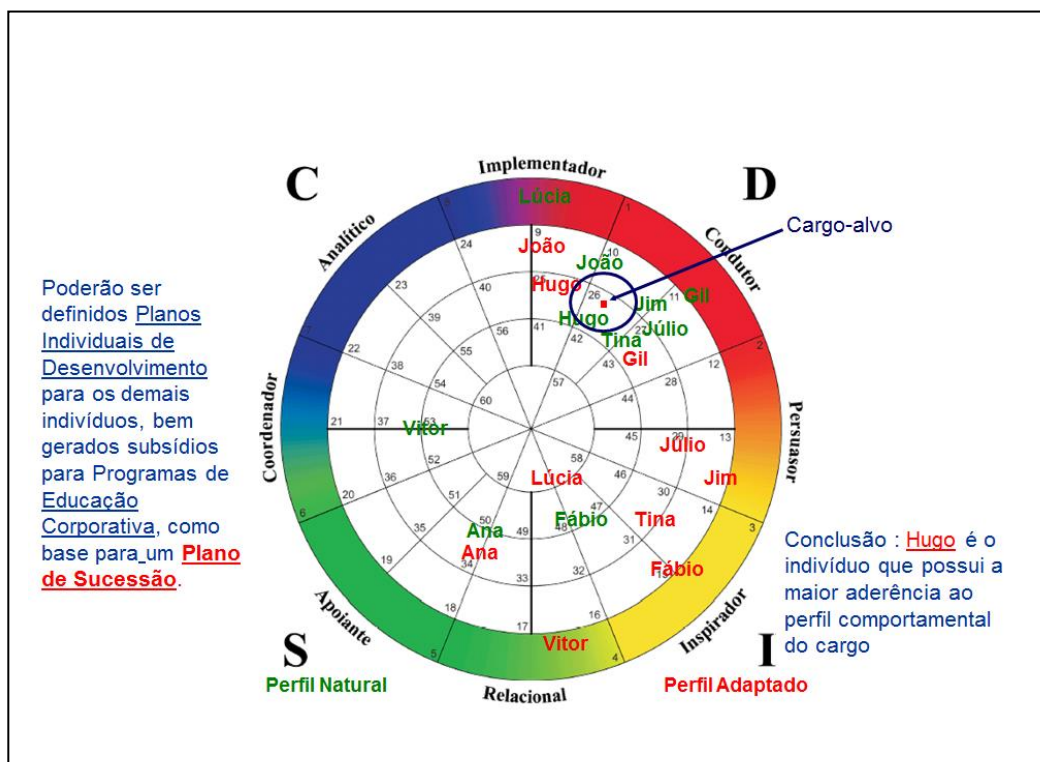
dedicar, e cuja demanda de tempo me impediu de poder continuar a exercer simultaneamente as atividades de seleção de executivos, o que me levou a vender as minhas cotas societárias da mencionada empresa.

Os diagramas apresentados a seguir ilustram uma das mais interessantes formas de saída geradas pelo referido sistema especialista, apresentando o Perfil Natural de um indivíduo fortemente propenso a alcançar um desempenho superior ao exercer uma posição de **Diretor de Vendas**, pois o seu **Perfil Comportamental Natural** se assemelha muito com o **Perfil Comportamental Ideal** deste cargo, tal como ilustrado pelos gráficos de barras apresentados à esquerda, bem como no gráfico circular situado à direita, sendo que este último também indica forte compatibilidade de seu **Perfil Comportamental Adaptado** com o referido cargo.



Desse modo, quanto mais próximas sejam as exigências comportamentais de um cargo das capacitações e habilidades contidas em um determinado Perfil Comportamental Natural, melhores serão as chances do indivíduo que o possui de exercê-lo com desempenho superior, isso à exemplo do que ocorre com os atores, quando são chamados a interpretar personagens cujos traços comportamentais sejam bastante próximos dos seus!

O diagrama apresentado abaixo ilustra um exemplo real de outra das formas de saída do referido sistema, onde é apresentada uma comparação entre os Perfis Naturais e Adaptados de vários indivíduos que estavam sendo cogitados para ocupar o cargo de **Diretor Comercial**, ficando claramente evidenciado que o do **HUGO** apresentava a maior compatibilidade, tendo sido por tais razões o candidato que foi contratado:



O tempo demonstrou ter sido esse um bom exemplo de caso de sucesso de “*hunting*”, pois foi considerado um “*match perfeito*” pelo cliente, uma grande empresa multinacional de automação industrial.

Por tais razões, estou convencido que a mais eficaz contribuição que os “*Head Hunters*” podem oferecer a seus clientes seja a de identificar profissionais que possuam um adequado potencial comportamental para ser desenvolvido, de modo que tenham as maiores chances de virem a apresentar desempenhos superiores nos cargos a que se destinariam, mesmo que ainda não possuam totalmente os conhecimentos técnicos para isso necessários.

A esse respeito, é importante atentar que é muito mais fácil proporcionar o treinamento técnico que seja necessário, do que tentar ajustar um perfil comportamental que não seja naturalmente aderente às exigências comportamentais de determinada posição!

Por outro lado, como o mercado raramente consegue oferecer um profissional ou executivo tanto técnica, como comportalmente “pronto e acabado”, toda contratação originada do mercado para uma posição-chave possui uma componente de risco, tendo esse fato me levado inclusive a escrever, no decorrer do meu período de “*Head Hunter*”, um artigo de título: “QUANTO CUSTA UMA CONTRATAÇÃO MAL-SUCEDIDA?”

Nesse artigo, baseando-me em cálculos de custos explícitos e estimativas de custos ocultos (os mais significativos), mencionava a minha suposição de que uma

contratação mal-sucedida de um CEO poderia custar algo equivalente a um faturamento anual!

Nesse sentido, é importante atentar para que as consequências adversas advindas de uma contratação mal-sucedida não se esgotam com uma simples “*descontratação*”, pois seus efeitos remanescentes podem perdurar por longo tempo, daí ser possível se chegar a números tão elevados, infelizmente não apuráveis através de uma contabilidade convencional, sendo que esses elevados custos também ocorrem de modo proporcional em relação a outros cargos, em função de suas respectivas criticidades.

E não estou sozinho nessa percepção, pois o nosso eterno guru em administração, o atemporal Peter Drucker, cunhou a seguinte frase memorável: “*Dentre as mais importantes decisões corporativas, exatamente as que produzem as maiores consequências e que frequentemente são as mais mal conduzidas, se referem à seleção de principais executivos!*”.

A esse respeito, lembro que grande parte das contratações acabam sendo realizadas tendo por base simples “*indicações*”...

Isso porque, culturalmente, boa parte dos dirigentes e empresários ainda tem dificuldade em aceitar que um processo estruturado de seleção de executivos toma tempo e custa caro, fazendo com que subestimem as sérias consequências de uma contratação mal-sucedida, tal como eu enfatizava no artigo acima referido!

Isso nada tem a ver com uma defesa da utilização de promoções internas ou muito menos das originadas de razões familiares, como critério básico para o preenchimento de posições-chave, pois, na maioria das vezes, isso acaba criando organizações pouco arejadas, em que o “tempo de serviço” ou, ainda pior, “os laços familiares” se sobrepõem à meritocracia.

Em tempos de aceleração acentuada tanto da velocidade das mudanças, como das exigências no ambiente de negócios, nunca apostaria minhas fichas em um processo de seleção tal como esse!



Porém, se nem o mercado, nem a ascensão interna ou familiar são capazes de propiciar, no tempo certo, os perfis profissionais necessários, mesmo supondo que esses tivessem sido claramente especificados no Modelo de Gestão da empresa, qual seria a solução para esse grande desafio?



Ao longo do tempo fui me convencendo que a melhor solução seria a conscientização de que uma organização que esteja sendo construída “para durar”, precisa necessariamente realizar, de modo sistemático e contínuo, um processo de “forjar” os perfis profissionais de que irá necessitar no tempo, em função de seu crescimento e do aumento de complexidade de suas operações.

A utilização do termo “forjar” é intencional e muito significativo, pois esse processo industrial se caracteriza pela produção inicial de um “molde”, o que pressupõe que se sabe exatamente o que se precisa produzir, seguido de um processo metalúrgico, em que matérias primas de alta qualidade, constituídas por uma composição de metais liquefeitos em altas temperaturas, são lançadas no molde, ocupando os seus espaços vazios, com isso gerando todas as dimensões da peça forjada, que, virá a desempenhar as mais importantes e críticas funções na indústria mecânica.



A esse respeito é interessante lembrar que os blocos de motores, os pistões e outros componentes que precisam possuir forte resistência e tenacidade são usualmente “forjados”!

Sei que as analogias em administração estão se deslocando do terreno da mecânica para o da biologia, porém ainda não encontrei uma imagem mais forte do que “forjar” para exprimir a importância dessa percepção, sendo que se uma melhor analogia existir, possivelmente terá que ser buscada no campo da biotecnologia, terreno em que ainda não me arrisco a incursionar...

E o que então significaria utilizar um processo de “forjamento” para a construção dos perfis profissionais de que a empresa irá precisar para operacionalizar de modo pleno o seu Modelo de Gestão?

Isso exigiria, acima de tudo, que seus dirigentes saibam com precisão as capacitações e habilidades comportamentais e técnicas necessárias para a obtenção de um desempenho superior em cada posição-chave da organização, considerando as suas perspectivas de crescimento e de aumento de complexidade, o que somente se torna possível com a disponibilidade de um eficaz Processo de Planejamento Empresarial, tema recorrente, e que já abordei por várias vezes em artigos anteriores.



E que essas capacitações e habilidades sejam devidamente classificadas e estruturadas, de modo que possam ser objeto de um processo adequadamente planejado de *“forjar matéria prima humana de boa qualidade”*, visando o atendimento das diferentes necessidades da empresa, no tempo e nas quantidades necessárias.

Com isso estou me referindo à organização básica do que atualmente se denomina de uma **“Universidade Corporativa”**, pois tal iniciativa associa a universalidade de conhecimentos, capacitações e habilidades que estejam claramente alinhadas com a realidade e com as necessidades de uma determinada empresa ou instituição, sem pretensões “acadêmicas”.

E como isso pode ser feito?

O processo em si é simples, porém trabalhoso, pois exige que sejam inicialmente claramente definidas as capacitações e habilidades comportamentais e técnicas de cada posição-chave que será coberta pelos programas educacionais da Universidade Corporativa, levando-se em conta as evoluções que decorrerão da execução de seu Planejamento Empresarial.

Nesse sentido, deverão ser considerados como “posições-chave” não somente as que se refiram aos cargos de direção e de gerência, mas todas aquelas, inclusive operacionais, que exijam qualificações e habilidades específicas e que não possam ser executadas por pessoas *“facilmente substituíveis”*. Pessoalmente, tenho cada vez mais dificuldade em identificar posições dessa natureza, pois adquiri um grande respeito pela contribuição que é dada por pessoas que se dedicam à realização de serviços gerais, de faxina, de recepção, de motoristas e outras tarefas ocupadas por pessoas supostamente *“facilmente substituíveis”*, tendo aprendido e principalmente apreendido muitas coisas a respeito de realidades de várias organizações com seus ocupantes!

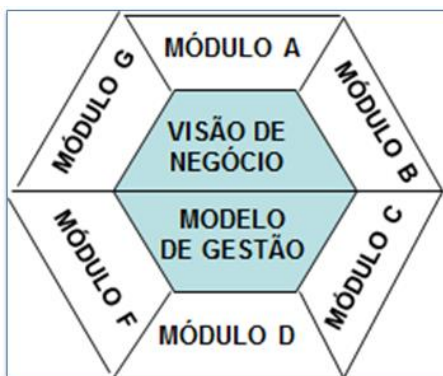
Reportando-me às considerações que realizei anteriormente a respeito da relevância dos **aspectos comportamentais**, a providência inicial seria evidentemente a de caracterizar o **Perfil Comportamental Ideal** de cada posição que será objeto da atuação da **Universidade Corporativa** e, logo a seguir, realizar o levantamento dos **Perfis Comportamentais Natural e Adaptado** dos profissionais que estejam ocupando ou que estejam sendo cogitados para vir a ocupar cada uma dessas posições, para o que recomendo a utilização de um **sistema especialista**, tal como o mencionado anteriormente.

Isso pode levar à constatação da existência de distanciamentos significativos entre o Perfil Comportamental Natural de determinados indivíduos em relação ao Perfil Comportamental Ideal de determinadas posições que estejam ocupando, o que pode ser elucidativo em relação a problemas de desempenho que estejam ocorrendo, bem como evitar a contratação e/ou a nomeação de pessoas em que essas evidências estejam existindo, ou até mesmo buscar a identificação, para essas, de posições alternativas, cujas exigências comportamentais lhes sejam mais “naturais”.

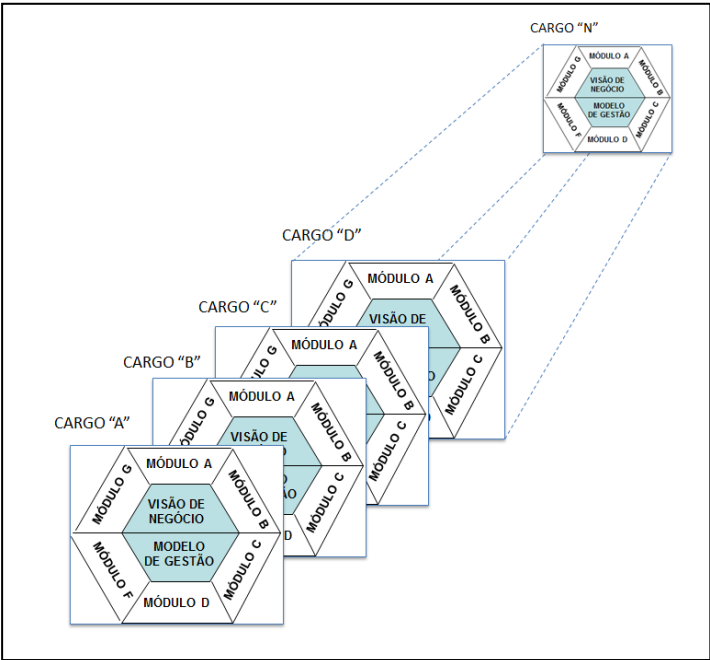
Esse processo de triagem inicial vale muito a pena, pois evitará que sejam dispendidos recursos e tempo preciosos com indivíduos que não possuam compatibilidade comportamental para alcançarem desempenhos superiores, parafraseando uma expressão gaúcha, que afirma que: *“Não se deve gastar pólvora boa com maragato”*...

Somente os efeitos dessa “depuração inicial” já seriam suficientes para justificar todo o programa, porém este deve ter a sua continuidade assegurada através da definição do conjunto de capacitações técnicas que deveriam compor os módulos educacionais complementares do “Perfil Técnico Ideal” de cada posição-chave, e que devem conter, em seu espaço central, necessariamente um módulo destinado a contemplar conhecimentos a respeito da Visão de Negócio da organização e outro de seu Modelo de Gestão, pois esses devem fazer parte da cultura geral que deve ser compartilhada por todos os participantes.

Para melhor entendimento desse conceito, o diagrama apresentado a seguir ilustra pictoricamente os diferentes “módulos” de capacitações técnicas complementares que comporiam o perfil ideal de um determinado cargo ou função:



Desse modo, ao final desta etapa, deverá ser disponível um conjunto de “Perfis Técnicos Ideais” abrangendo a totalidade dos cargos-chave a serem objeto da atuação da Universidade Corporativa, tal como ilustrado abaixo:



A seguir, esses diferentes módulos devem ser organizados sob a forma de uma **MATRIZ**, de modo que se torne possível identificar a existência de capacitações e habilidades técnicas comuns a várias posições, permitindo organizar as iniciativas de educação corporativa em turmas específicas de educandos, ou seja, estabelecer uma **GRADE CURRICULAR**, que orientará a programação da frequência com que precisarão ser realizadas, bem como o número de turmas que precisarão ser formadas, conforme ilustrado no diagrama apresentado a seguir:

EXEMPLO ILUSTRATIVO DE UMA GRADE CURRICULAR							
MÓDULOS	VISÃO DE NEGÓCIO	MODELO DE GESTÃO	3	4	5	...	X
CARGOS							
A	●	●	●	●	●	●	●
B	●	●	●	●	●	●	●
C	●	●	●	●	●	●	●
D	●	●	●	●	●	●	●
E	●	●	●	●	●	●	●
F	●	●	●	●	●	●	●
G	●	●	●	●	●	●	●
H	●	●	●	●	●	●	●
I	●	●	●	●	●	●	●
J	●	●	●	●	●	●	●
L	●	●	●	●	●	●	●
M	●	●	●	●	●	●	●
...	●	●	●	●	●	●	●
N	●	●	●	●	●	●	●
TURMAS QUE PARTICIPARÃO EM CONJUNTO DE EVENTOS EDUCACIONAIS							

Tal como destacado, será de grande importância que cada **evento educacional** (aula, palestra, trabalhos em grupo, etc) envolva profissionais de diferentes níveis hierárquicos e áreas da empresa, abrangendo, portanto, cortes transversais da organização, pois, no decorrer dessa participação conjunta, estarão sendo construídas relações de amizade e de reconhecimento mútuo, que perdurarão por muitos anos à frente, o que facilitará de modo acentuado a comunicação interpessoal e a coesão de propósitos de toda a equipe.

E quem deverão ser os **professores** de sua Universidade Corporativa? Definitivamente, os melhores profissionais disponíveis na organização deverão ser os designados para as atividades docentes, somente devendo ser utilizados profissionais externos quando isso for indispensável.



A opção preferencial de buscar transformar bons profissionais existentes em ótimos professores, está baseada em quatro importantes razões, quais sejam:

- preservar o caráter “corporativo” do processo (ou seja, mantê-lo voltado para a realidade e necessidades da empresa), evitando a existência de um “viés acadêmico”, que tenderia a ocorrer, caso os responsáveis por ministrar vários módulos fossem professores externos, detentores apenas de conhecimentos teóricos e não necessariamente aderentes à realidade da organização
- evitar que sejam contratados “pacotes” já existentes em determinadas instituições de ensino, que, por melhor que sejam, e mesmo que sejam aplicados “*in house*”, não terão a mesma aderência à realidade e necessidades do Modelo de Gestão da empresa, do que os que tiverem sido elaborados a partir destes requisitos
- possibilitar que o que esteja sendo ensinado seja exatamente o que será empregado logo a seguir no dia-a-dia da empresa, incluindo a utilização de abordagens, de processos e de instrumentos que tenham sido desenvolvidos especificamente para a empresa ou instituição

- usufruir do conhecido efeito colateral de aprimoramento profissional dos “professores”, que se baseia na constatação de que: *“a melhor forma de se adquirir domínio sobre um determinado tema, é ter que dar aulas sobre o mesmo!”*

Para que isso possa ser feito, valerá a pena proporcionar algumas noções de didática e de comunicação para aqueles que alegarem *“que nunca deram aulas”*, como forma de se esquivarem dessas novas e inicialmente algo assustadoras responsabilidades, tal como normalmente costuma ocorrer em um momento inicial de estruturação de uma Universidade Corporativa.

Essa abordagem também evita a ocorrência de um efeito adverso, que é originado pela inclusão de participantes da empresa em diferentes programas de treinamento externos, qual seja: a de frustração, que é comum ocorrer em participantes que tenham participado com alto aproveitamento desses treinamentos, tenham se entusiasmado com o que aprenderam e descubrem, subsequentemente, que esses ensinamentos não serão efetivamente utilizados pela organização.

Em casos-limite, essa frustração pode até mesmo dar origem a pedidos de demissão, por parte de treinandos que possam ter desenvolvido, por tais razões, uma percepção negativa a respeito da empresa, levando-os a buscarem outra organização, em que considerem poder encontrar de uma melhor oportunidade de colocar em prática os seus novos conhecimentos.

Por tais razões, sempre fui muito cético em relação aos convencionais programas de treinamento que utilizam a quantidade de horas de treinamento que foram propiciadas, como parâmetro indicativo de uma suposta eficiência das áreas responsáveis por sua contratação, bem como os que são organizados a partir de levantamentos superficiais de “necessidades” apontadas pelas diferentes áreas, que se transformam em verdadeiras “colchas de retalhos educacionais”, de resultados geralmente inócuos e custosos.

Neste momento, correndo o risco de parecer “saudosista”, não posso deixar de citar, como referência, o extenso e muito bem sucedido Programa de Desenvolvimento Gerencial que foi realizado na EMBRATEL, que coincidiu com o período em que fui responsável pela Área de Planejamento e Coordenação Geral daquela empresa, durante a fase mais intensa de implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações, e no decorrer do qual se tornou famosa, em todo o país, a vinheta *“VIA EMBRATEL”*...

O termo Universidade Corporativa, no entanto, ainda não havia sido cunhado naquela época ...

Ocorreu que o Modelo de Gestão que havíamos concebido para a EMBRATEL preconizava que sua ADMINISTRAÇÃO CENTRAL deveria atuar como uma holding

(apesar de não formalmente), que controlaria a atuação de cinco “EMBRATÉIS REGIONAIS”, denominadas **Regiões de Operação**, que cobririam todo o país, as quais, por sua vez, controlariam várias dezenas de “EMBRATÉIS LOCAIS”, denominadas **Distritos de Operação**.

Cada uma dessas unidades operacionais deveria funcionar como uma verdadeira empresa, que “compraria” matéria prima bruta, sob a forma de canais de rádio frequência de uma Rede Nacional (o que se denomina de *backbone*), devendo a seguir agregar valor, explorando comercialmente as capacidades de transmitir informações através de um portfólio de serviços de telecomunicações, constituído por serviços de telefonia nacional e internacional de longa distância, de telex, de transmissão de rádio, de televisão e de dados, isso em consonância com as respectivas demandas locais.

Essa forte descentralização gerencial seria balizada por DIRETRIZES emitidas pela Área de Planejamento e Coordenação Geral, indicando que cada **Chefe de Distrito de Operações** deveria atuar como um **Gerente Geral**, sendo responsável por seu **Demonstrativo de Resultados**, para o que precisaria deter conhecimentos abrangentes a respeito de aspectos técnicos, comerciais, financeiros, de gestão de recursos humanos, de gestão de recursos materiais, de contabilidade, bem como de planejamento e controladoria empresarial!

O mesmo ocorreria em nível geográfico mais abrangente nas **Regiões de Operação** e a nível nacional na **Administração Central**!

Isso significava que precisaríamos dispor, em prazo relativamente curto, de VÁRIAS CENTENAS DE GERENTES GERAIS, possuindo sólida formação multidisciplinar, e que simplesmente não existiam em quantidade e qualidade suficientes no mercado profissional do Brasil naquela época! - *e possivelmente também no momento atual...*

Foi essa necessidade imperiosa, “*que é a mãe de todas as invenções*”, que nos levou a literalmente “forjar” os executivos de que tanto precisávamos daí se originando essa expressão, que nunca mais deixei de utilizar, pois estávamos organizando, sem o perceber, o que certamente foi **a primeira Universidade Corporativa estabelecida do Brasil**.

Me orgulho muito de ter atuado tanto como um de seus mentores, como um dos participantes do referido programa, tendo por vários anos ministrado o módulo que apresentava as características do Modelo de Gestão da empresa, ao mesmo tempo em que aprendi muitíssimo com as brilhantes aulas multidisciplinares que eram ministradas por um extraordinário elenco de profissionais de uma das mais qualificadas equipes que já foram constituídas no Brasil e onde se “forjou” toda uma geração de dirigentes, que, mais a frente, ocupou posições de direção nas várias empresas-polo de telecomunicações que viriam subsequentemente a constituir o Sistema Telebrás.

Só para ilustrar a dimensão deste programa, dele participaram alguns milhares de profissionais, sendo que, para bem os receber, alugamos as instalações de um antigo colégio que se encontrava desativado no Alto da Boa Vista no Rio de Janeiro, que possuía uma grande área ao seu redor, onde estabelecemos um *campus* onde estudaram, sempre em turmas que mesclavam diferentes níveis hierárquicos, origens geográficas e áreas de especialização, literalmente todas as pessoas que vieram a ocupar cargos de chefia na EMBRATEL, desde Diretores até os primeiros níveis de Supervisão, sendo que todos precisaram obter os “créditos” necessários para a sua efetivação, através de aprovações realizadas a partir da realização de provas rigorosas de aferição de conhecimentos!

Tal como mencionei anteriormente, as mais variadas amizades foram originadas dos períodos de convivência de que os educandos participavam intensamente (e que totalizavam alguns meses, desdobrados em períodos intercalados), e que perduram por todas as respectivas carreiras, tendo essa sido uma das mais importantes razões do extraordinário clima de coesão e de facilidade de comunicação que existia naquela ocasião na EMBRATEL, e que nunca mais constatei ocorrer com a mesma intensidade em outra organização com que já tenha interagido!

Por todos esses motivos, caso alguns dos aspectos mencionados neste artigo o tenham motivado a estruturar uma **Universidade Corporativa** em sua organização, não deixe de fazê-lo, pois os seus resultados em muito contribuirão para que ela alcance a sua plenitude.

E saiba que novamente não estou sozinho nesta convicção, pois o já lendário **Jack Welch**, que conduziu a mais profunda transformação na **GE**, na ocasião a maior empresa do mundo, descreve claramente em seu livro “Jack Definitivo”, que considerava fundamental promover o desenvolvimento interno de seus principais executivos em relação ao Modelo de Gestão baseado em Unidades de Negócio que estava sendo implantado naquela ocasião.

Para isso ele investiu muitos milhões de dólares na renovação do lendário centro de treinamento para executivos da GE localizado em Crotonville, que ocupa uma área de 220 000 metros quadrados na pequena cidade de Ossining, localizada a pouco mais de 1 hora da cidade de Nova York.

Esta instituição ainda hoje é considerada como “a maior fábrica de executivos do mundo”!



“Os programas de Crotonville ajudam nossos executivos a fazer as mudanças necessárias e a entregar resultados num ambiente de negócios que está mudando constantemente”, afirma Jeff Immelt, atual presidente mundial da GE e substituto do mítico Jack Welch (ambos, aliás, ex-alunos de Crotonville).

Portanto, uma **Universidade Corporativa** é a melhor *“porta de entrada”* que pode ser utilizada por uma organização, para que por ela passem os profissionais de que precisará para uma plena operacionalização de seu **Modelo de Gestão**.

Porém, será igualmente importante construir uma adequada *“porta de saída”*, capaz de conduzir de modo igualmente eficaz um processo planejado de **SUCESSÃO**, cuja grande importância me fará dedicar o meu próximo artigo a esse tema.

Até lá!

E, como sempre, se desejar trocar ideias a respeito dos aspectos acima mencionados, não hesite em entrar em contato comigo, bem como visitar o meu blog **“MUNDO EMPRESARIAL”**, onde estarei sempre publicando matérias que poderão ser de seu interesse, utilizando para isso os canais abaixo:

Luiz Fernando Paiva – 09 de junho de 2014, de São Paulo para o jornal ***“The Brazilian Post”***

E-mail: contato@luizpaivaconsultoria.com.br

Whatsapp: 11996519797

Linkedin: www.linkedin.com/in/luiz-fernando-paiva-gestaoempresarial-governanca-corporativa-interim-management

Link para o meu blog **“MUNDO EMPRESARIAL”**: <http://luizpaivaconsultoria.com.br>