

que os indivíduos vislumbassem uma nova forma de ver as coisas e de pensar.

Faz-se importante destacar que, pelo fato de as considerarmos como coisas dadas, não sabemos valorizar as nossas aptidões. De um modo geral, fazemos com facilidades as coisas para as quais temos aptidões, porém, preconceituosamente, desenvolvemos a crença de que aquilo que não for difícil de fazer não presta ou não tem valor. O que acontece, na verdade e na prática, é que não temos um conhecimento profundo das nossas capacidades e aptidões e nem, tampouco, daquilo de que necessitamos para ampliá-las ou aperfeiçoá-las.

No futuro, com todas as suas possibilidades criativas e oportunidades empresariais, o sucesso em qualquer ramo de atividade humana, exigirá mais do que nunca o autoconhecimento como ponto chave.

Assim corroborando com os ensinamentos dos antigos filósofos pré-socráticos, acreditamos que a recomendação: "Conhece-te a ti mesmo" deva se constituir no primeiro e mais importante passo para que as pessoas possam se transformar de empregados em empreendedores e evitar os grandes desafios e incertezas desses tempos de mudança.

4 - Referências Bibliográficas:

Greiner, Larry E.; Patterns of organization change; Harvard Business Review; New York, 1967; May/June; p.45

Kotler, Philip; Marketing para o século XXI; Futura; São Paulo; 1999; p.12

Ensino x Aprendizagem: os Desafios da Formação de uma Cultura Empreendedora no Trabalho.

Alberto Marques Filho¹

Resumo:

O artigo enfoca a questão do desenvolvimento da capacidade empreendedora no trabalhador, a partir dos modelos de educação adotados pelas comunidades e pelas empresas e de como esse momento de transição da economia tradicional, baseada na acumulação e no consumo para uma economia digital, baseada em tecnologias e conhecimento, afeta o comprometimento e a participação das pessoas na geração de novas oportunidades de negócios, trabalho e qualidade de vida.

Palavras-chave: Aprendizagem, Ensino, Empreendedorismo, Mudança, Trabalho.

Abstract:

The article approaches the question of the development of the entrepreneur capacity of the workers, based on education models adopted by communities and companies and how that moment of transition from traditional economy, based on accumulation and consumption, to a digital economy, based on technology and knowledge, affect the engagement and participation of the people in the creation of the new opportunities of business, work and life quality.

Key words: Learning, Teaching, Entrepreneurship, Change, Work.

Domenico de Masi, em seu livro *O Ócio Criativo*, afirma que em breve as pessoas não estarão querendo gastar oito horas do seu tempo só com o trabalho formal.

¹ O autor é mestre em Administração pela UFBA, professor dos cursos de Administração e Tecnologia de Processamento de Dados da AESO e Gerente de Recursos Humanos da BCP Telecomunicações em Recife.

Isso parece loucura, quando se sabe que muita gente ainda trabalha dez, doze, quinze horas por dia. E uma multidão de pessoas está fazendo de tudo para conseguir um emprego.

O que é que as pessoas estão aprendendo no mundo do trabalho que pode estar alterando essa percepção do seu papel na sociedade, onde o trabalho formal deixa de ser um eixo central em função do qual se estrutura a vida das pessoas?

O fenômeno das mudanças, tão alardeado no mercado de trabalho, tem repercussões distintas em diferentes setores. No auge da crise de desemprego no Brasil, vivido no início dos anos 90, várias consultorias de colocação de profissionais não preenchiam suas vagas por falta de pessoas com o perfil que as empresas buscavam empregar, mas, a despeito disso, os desempregados continuavam a enviar seus currículos sem saber que estavam concorrendo a cargos com nomes antigos, mas com expectativas de desempenho totalmente novas.

Se no âmbito do Brasil, é complicado entender essas mudanças, imaginemos um ambiente de competição global, para o qual não estamos definitivamente preparados, onde a velocidade imprimida pela economia digital é quem dá o tom das decisões empresariais.

O consultor e professor da Universidade de Michigan, Noel Tichy, em recente entrevista à revista Exame, afirmou que o "bem mais valioso desse novo milênio é o cérebro das pessoas e sua energia emocional". Ele crê que vivemos em um mundo de capital intelectual. "Portanto você precisa motivar as pessoas com uma visão empolgante, deve energizá-las e liderá-las. Isso é ainda mais necessário nos Estados Unidos, onde se vive praticamente numa situação de pleno emprego e ninguém é compelido a fazer nada se não quiser. A maior parte do trabalho – e isso é uma tendência mundial – vai ser intelectual. A hierarquia rígida e a liderança tradicional vão falhar. Tem de haver uma liderança informal, baseada em idéias e valores. As companhias vencedoras serão as *teaching organizations*, empresas voltadas para o ensino. *Learning organizations*, voltadas para o aprendizado, serão insuficientes: você precisa pegar o conhecimento e ensiná-lo aos outros para desenvolver líderes em todos os níveis", afirma.

Exatamente, *teaching organization*, organizações de ensinamento, na falta de uma tradução melhor, esse é o termo utilizado por Tichy para sintetizar a necessidade de competências pessoais diferenciadas requeridas pela nova ordem econômica para que as organizações possam sobreviver a esse cenário competitivo.

Curioso é que, quando algumas empresas começam a despertar, só agora, para um conceito desenvolvido há mais de dez anos por Peter Senge e pesquisadores do MIT denominado organização de aprendizagem - *learning organizations*, o consultor preferencial da General Eletric, afirma que, na verdade, elas já deveriam ser organizações de ensino - *teaching organizations*.

Afinal, qual é a diferença entre *teaching organizations* e *learning organizations*?

Em bom português, ensino e aprendizagem representam duas faces de uma mesma moeda, um não subsiste sem o outro, de tão próximos são, às vezes, usados como sinônimos.

Na língua inglesa, então, poderiam assumir enfoques tão distintos?

Observando bem e ampliando o conceito para explicar a dinâmica do ambiente organizacional, é possível estabelecer diferenças entre os termos e caracterizar os resultados gerados pelas organizações segundo a sua orientação para *teaching* ou para *learning*.

Ninguém melhor que o próprio Senge, para explicar sua teoria. Ele afirma que quando formulou a idéia da 'organização de aprendizagem' estava pessoalmente interessado em saber como controlar os sistemas humanos de grande escala, como, por exemplo, os sistemas tecnológicos, econômicos, culturais e políticos que nunca podem ser compreendidos se apenas uma dessas dimensões for enfocada. E chamou sua atenção o fato de que "ninguém sabe como dirigir, gerenciar ou influenciar os sistemas humanos nessa escala. (...) "Para muitos de nós, parecia que a organização empresarial era um ponto de partida lógico".

Sem dúvida, a organização, pela sua natureza complexa, por sua rede de influências internas e externas e,

principalmente, pelo número de diferentes pessoas que abriga, se revela o ambiente perfeito para estudos dessa natureza.

A aprendizagem organizacional, como temos acompanhado nas experiências relatadas em *cases* e livros, esteve sempre a serviço de um processo de melhoria contínua que aprimora os resultados empresariais a partir do compartilhamento das suas próprias experiências e como Senge afirma: "a organização de aprendizagem será caracterizada por refinamentos drásticos na produtividade..."

O que percebemos, entretanto, é que esses ganhos de produtividade das organizações não se refletem em melhoria da qualidade de vida da comunidade que é onde vivem as pessoas que trabalham nas organizações, os avanços tecnológicos e a melhoria dos processos têm na verdade reduzido a necessidade de pessoas no ambiente de trabalho e aumentado a diferença de remuneração entre os trabalhadores *capacitados* e os que *não aprenderam*.

À primeira vista, criar um termo como *teaching organization* pode ser mais um neologismo. Porém, a postura de ensinamento no ambiente da organização parece valorizar mais a posição dos indivíduos provocando um impacto diferenciado na relação das pessoas entre elas, com a organização e com a comunidade.

O termo aprendizagem organizacional estaria relacionado ao aprendiz e à sua capacidade de absorver, transformar, aplicar e compartilhar conhecimentos, parece que a lógica é: - quanto mais aprendo melhor faço.

O termo ensinamento organizacional estaria relacionado à habilidade de ser professor, treinador, *coaching*, que identifica estimula e desenvolve não apenas a capacidade de aprender mas também a de ensinar e empreender.

A lógica parece ser: - quanto mais ensino, mais pessoas adquirem a capacidade empreendedora de ensinar a outras.

Teaching organizations favoreceriam assim, a multiplicação da capacidade de aprender empreender e ensinar na velocidade que a economia digital requer.

No ambiente comercial, com o acesso a informações colhidas na internet, por exemplo, cada vez mais vamos

observar a influência do ponto de vista do consumidor. Os funcionários da empresa vão interagir com o cliente num nível de informação e conhecimento totalmente diferentes, forçando as companhias a prover rápida e eficazmente cada vez mais 'valor' para esses clientes.

No ambiente industrial não será diferente. O conceito de *rede* tende a envolver cada vez mais pessoas e sistemas no planejamento, na produção e distribuição de bens.

O uso intensivo de novas tecnologias irá substituindo o trabalho repetitivo liberando cada vez mais profissionais do mercado de trabalho tradicional que precisarão encontrar novas atividades para empregar seu tempo e gerar renda.

Nesse contexto, justifica analisar a luz desses dois conceitos, (organizações de ensino x organizações de aprendizagem) como o mundo das empresas está afetando o modo de pensar dos trabalhadores e como esse legado pode ser transferido para as gerações futuras que provavelmente irão viver a realidade do pensamento de De Masi.

Organizações de aprendizagem têm fim em si mesmas. Afinal, quem é a organização? - São as pessoas!. São as pessoas aprendendo, para elas mesmas, tornarem a organização melhor. O processo é endógeno, favorece a acumulação e a competição.

Organizações de ensino, o processo é exógeno, quem aprende é a comunidade, os clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, governo, etc.

As empresas, assim como as escolas, são organizações de ensino.

Para Tichy, é preciso que a liderança da empresa adote o ponto de vista do professor, com idéias firmes sobre como a companhia vai ganhar dinheiro no mercado, com um conjunto de valores para energizar as pessoas em torno deles e um foco contínuo na energia emocional das pessoas.

As escolas erraram querendo se ajustar à rotina das empresas, e colocaram foco na formação de empregados não de empreendedores. Para não perderem alunos, trocaram os horários dos cursos do dia para a noite sacrificando a qualidade. Isso, somado à defasagem curricular de certos

cursos, que não conseguem acompanhar o ritmo das mudanças do mercado, a professores desatualizados e ao imediatismo das certificações compactas. Tudo isso, rendeu uma justificativa para que as empresas assumissem o papel de "ensinar" aos seus funcionários o que a escola não foi competente para transmitir. Possuir uma Universidade Corporativa passou a ser um diferencial e a chave para o ingresso no universo das *learning organizations*. Quem duvida que as empresas não estejam cometendo os mesmos equívocos das escolas ensinando as respostas aprendidas (learning) ao invés de estimular a flexibilidade operatória para formular perguntas?.

O professor Lauro de Oliveira Lima, citando McLuhan e exortando atitudes modernizadoras no papel da escola frente aos alunos apresenta uma visão oposta à de Tichy, optando pela separação dos termos: "É preciso considerar a escolarização menos como um ensinamento que como uma aprendizagem". Ensinar aparece aqui como algo unilateral onde prevalece a tônica do professor que ensina, informa, repassa o conhecimento para um aluno passivo. Enquanto que a aprendizagem representa o sucedâneo moderno da tarefa de difundir conhecimento "a tarefa futura do professor não será ensinar, mas mobilizar, engajar, motivar. Não basta saturar o ambiente de informação, se o aluno não estiver mobilizado para recebê-la é como se a informação não existisse".

Empresas e Escolas, ainda que entendidas como organizações de ensino ou de aprendizagem lidam com um desafio comum: - a necessidade de sobrevivência!

Ambas estão fadadas a desaparecer se não encontrarem as respostas adequadas às suas questões cruciais de como servir aos seus públicos.

Da mesma forma, as pessoas, que estão sendo protagonistas de uma mudança que altera substancialmente suas vidas estão buscando se adaptar às exigências de uma nova era de avanços científicos e tecnológicos (micro-processadores; planejamento, manufatura e distribuição *web designed*; fibra ótica e telecomunicações em banda larga; biogenética; lasers e halografia) que forçarão também radicais

alterações no ambiente social e na relação do indivíduo com o trabalho.

Nesse universo semântico não demora a surgir um novo termo síntese, um silogismo, algo como *educating organizations*, que proponha um olhar holístico sobre a questão e provoque uma mudança em que, segundo McLuhan, educar passará ser um investimento constante em criatividade e cooperação: a primeira, produzindo a diversidade e a personalidade; a segunda, produzindo solidariedade e a reciprocidade.

Afinal, como diria De Masi, *As pessoas têm coisas mais importantes a fazer do que trabalhar oito a doze horas por dia: fazer ginástica, levar o filho no colégio, estudar, ler, namorar, prestar serviços à sociedade...*

Referências bibliográficas:

Senge, P. *The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. (1993)

De Masi, D. *O Ócio Criativo*. Sextante (2000) *Repensando o Futuro*. Makron (1998) Gibson, R. (Editor) *Repensando o Futuro* Makron Books (1998)

Oliveira Lima, L. *Mutações em Educação segundo McLuhan*. Vozes (1979)

Revista Exame. Ed. 726 novembro (2000) Abril