



# A “educatividade” como vetor de conhecimento

**JORGE MATOS**

Diretor-Geral da consultoria HLCA e Professor da FGV



**S**ão várias as facetas do Custo Brasil. É possível olhar para todos os lados que possam tornar o Brasil e os brasileiros mais competitivos e encontraremos lá grandes espaços para melhorias. Alguns, em especial, se apresentam de forma absolutamente dramática: a atravancada burocracia, o excesso de impostos, a defasagem tecnológica, a precariedade logística, a ausência do governo na cobrança de impostos dos sonegadores, a corrupção, o excesso e a desorganização das leis que regulam o setor produtivo, a falta de acordos internacionais, os juros proibitivos. A lista é imensa e a tudo isso, soma-se a fragilidade do sistema educacional.

O nível de competitividade de um país na sociedade do conhecimento está baseado em alguns alicerces e dentre eles está a qualidade da educação dos seus cidadãos. Ao considerarmos um país como uma grande empresa, sua população adulta é o que constitui a força de trabalho e, conseqüentemente, a capacidade de produzir riquezas. Sob esse aspecto todos os índices são alarmantes. Mas não precisamos de muitos dados para chegar à pior das con-

clusões: somos uma nação completamente deseducada para lidar com questões simples e, em especial, para competirmos no mercado global. Basta constatar o seguinte: entre os brasileiros com idade para trabalho, temos 8% de analfabetos e 67% de analfabetos funcionais (sabem escrever e ler, mas são incapazes de interpretar um parágrafo de seis linhas). Dessa forma, a

população com mínima capacidade para produzir em sintonia com as novas tecnologias resume-se a 25% da população (gráfico 1).

Por isso, é fundamental que toda a sociedade organizada, liderada pelos órgãos ligados à educação, busque alternativas para mudar esse quadro, e que se construa uma estratégia de longo prazo com ações imediatas, capazes de ven-

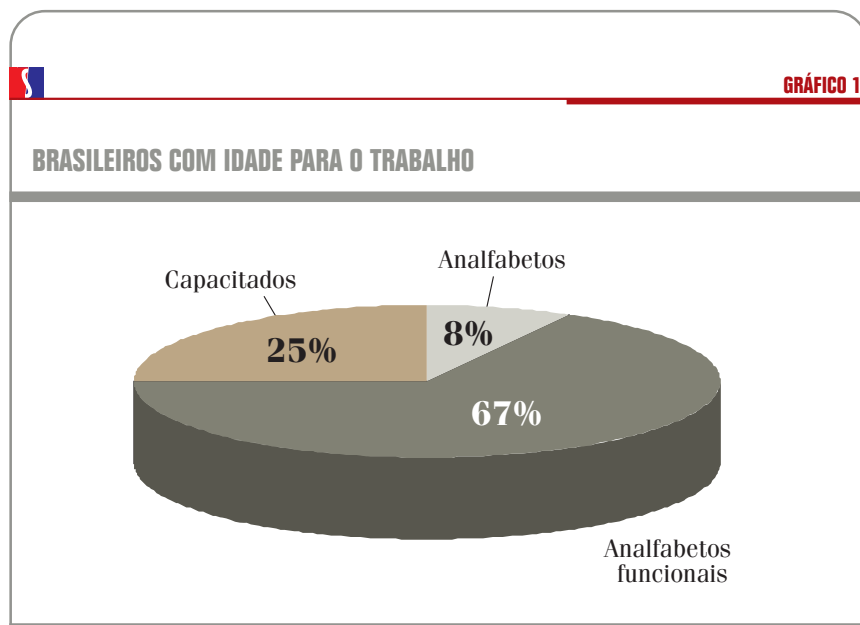


FIGURA 1

## A SINCRONIA DO APRENDIZADO



cer o desafio de minimizar o maior de todos os custos – o da ignorância.

Soluções simplistas e pouco efetivas, como criar salas de aula com professores que freqüentemente sabem muito pouco, têm sido ineficazes. Elas possibilitam estatísticas que mascaram a realidade e nos empobrecem como nação. Ser alfabetizado e não saber interpretar um parágrafo com mais de seis linhas é como passar uma mão de cal sobre uma parede ainda úmida. Não será esse tipo de ação que fará o milagre da inclusão social e que possibilitará maior divisão de renda. Ao contrário, cria uma massa de desempregados ou subempregados incapazes de produzir adequadamente e melhorarem suas vidas e de suas famílias. Neste formato de construção do Brasil, medidas que deveriam ser emergenciais e de caráter agudo, tornam-se crônicas e permanentes, gerando, cada vez mais, pessoas improdutivas e transformando brasileiros potencialmente produtivos em mendigos.

### AGIR PARA O PRESENTE

Não basta resgatar para o mundo do conhecimento os 75% da população situada abaixo da linha da ignorância. É necessário, simultaneamente, que os 25% restantes que ultrapassaram esta linha tenham meios de produzir mais e com melhores níveis de satisfação. É para este público que deve ser direcionado o esforço de curto prazo.

Uma dura constatação: na sociedade competitiva, quando o profissional irá colocar em prática o aprendizado, não basta apenas deter informações. O acesso a dados virou lugar comum. Além da informação, a cada dia se torna mais e mais necessário conhecer profundamente o conteúdo das funções, atender as exigências comportamentais do cargo e possuir níveis adequados de habilidade. Esses quatro elementos trabalhados de maneira sincronizada são capazes de fazer com que o profissional agregue real valor a organização e, com isso, torná-la mais competitiva (figura 1).

O mercado necessita, hoje, de pessoas que, de fato, agreguem real valor às empresas. Contudo, infelizmente não é isso que vem sendo ensinado nas escolas e universidades. É fácil identificar nas organizações personagens característicos do ambiente de trabalho. Há aqueles que não possuem o mínimo de conhecimento e comportamento para exercerem suas funções. Na verdade, não se sabe exatamente porque eles estão ali: custam caro, trazem pouco ou nenhum resultado, criam problemas para a equipe e diminuem sua rentabilidade. São os “caóticos”.

Há também os “teóricos”. Eles possuem todo o conhecimento do mundo e uma total incapacidade de fazer as coisas acontecerem. São verdadeiras “bibliotecas ambulantes”, que freqüentemente saem das melhores faculdades e

têm uma teoria sobre tudo e todos e falam com fluência sobre a maioria dos problemas. Só não se espere que ajam. Freqüentemente, custam mais caro que os caóticos e sangram a rentabilidade das organizações.

Outro tipo comum encontrado nas empresas é o “enrolão”. Faz parte do grupo que não está nem aí para o conhecimento. Estudar, para eles, é uma perda de tempo. Num primeiro momento parece ser o profissional perfeito. Ele é o “safo”. Num segundo momento, percebe-se que não tem consistência e os seus “jeitinhos” já não são mais eficazes. Mesmo que não tenha dado prejuízo inicialmente, os seus métodos trarão impactos negativos no futuro.

Não é difícil identificar os “competentes”. Esses provavelmente possuem os conhecimentos (ou estão buscando) e os comportamentos (ou estão se esforçando) adequados para a função. Produzem e geram resultados. São eles que conseguem, de fato, manter a organização e são os responsáveis por garantir que as estratégias da organização sejam implementadas e a rentabilidade apareça de forma duradoura. Entre os competentes há um grupo muito especial que podemos chamar de “talentosos”, pois além de possuírem os conhecimentos e comportamentos adequados, trabalham com maestria e prazer, estando em perfeita sintonia com a sua empresa.

De onde vieram estes tipos compor-

tamentais, quem são, quais suas reais competências, onde fazem diferença, o que os levou a ter um determinado tipo de performance, o que fazer para ajustá-los na organização e na sociedade e fazê-los produzir adequadamente? Além dos competentes e talentosos, é possível que os caóticos, enrolões e, principalmente, os teóricos tenham passado por um razoável ou bom sistema de ensino. E por que eles não estão entre os competentes e talentosos?

Se formos analisar o sistema de ensino e nos perguntarmos qual é a proposta das escolas e universidades é provável que não só o discurso, mas principalmente sua prática, seja: “Estamos aqui para produzir e repassar conhecimentos”. O que significa dizer: “Estamos fazendo a educação tradicional”. De fato, este era o papel destas instituições. Agora, não deve ser mais. É hora de mudar. Cabe às escolas modernas ultrapassar os limites de simples transmissoras de informação, e oferecer instrumentos que, de fato, ajudem os indivíduos a se

transformarem em profissionais de alta performance. É necessário educar para o trabalho. Será no trabalho que o cidadão moderno irá se realizar e criar as condições de sobrevivência para si e para sua família. Será com trabalhadores produtivos que poderemos construir a riqueza do Brasil de hoje.

## A EDUCATIVIDADE

As escolas e universidades vêm trabalhando fortemente no sentido de oferecer mais e mais conteúdo. Isto é bom, mas não é o suficiente. É necessário criar um segundo eixo no aprendizado – o comportamental e acelerar a ida desse jovem para o mercado de trabalho dotando-o das habilidades necessárias.

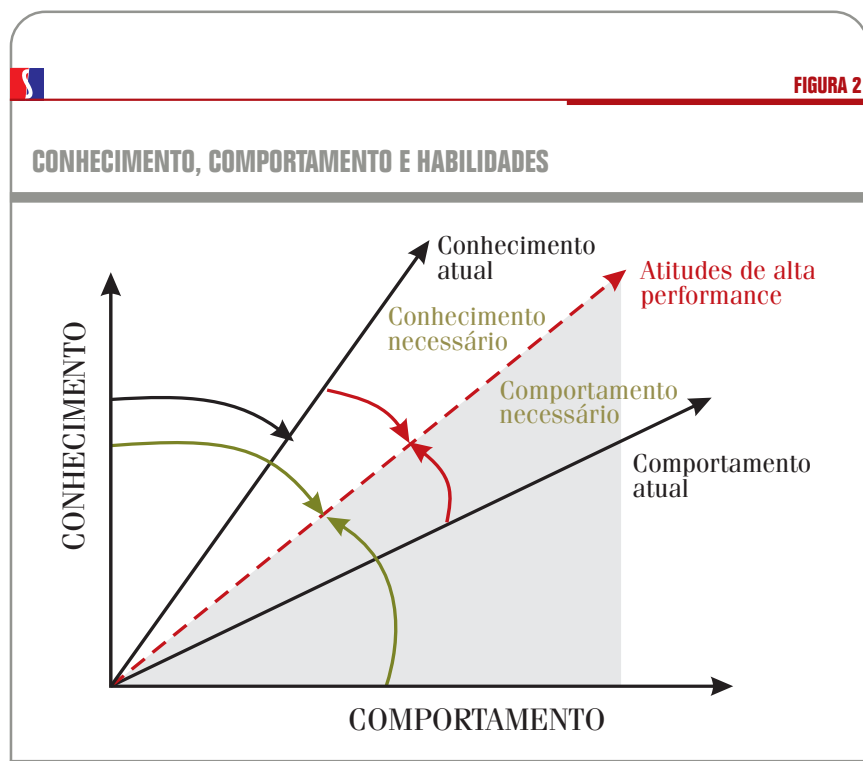
Há quase vinte anos tenho feito a seguinte pergunta – para que serve a educação da forma que vem sendo aplicada tradicionalmente? Muitos diriam que é para vivermos melhor. Especificamente no mundo profissional seria preparar o indivíduo para o exercício de uma atividade ou função e fazê-lo agregar va-

lor à sua vida e à sua empresa na função que exerce. Qualquer que seja a atividade, ela sempre exigirá atitudes competentes, transformadoras e de alta performance. Essas atitudes são obtidas não somente através de conhecimentos, mas também de comportamentos. Na prática, os comportamentos são os alicerces, sobre os quais irão repousar nossos conhecimentos (figura 2).

Na última década, formamos mais de 30 mil pessoas numa educação voltada para o trabalho, oferecendo mais do que meras informações, e que chamamos de *Educatividade*. Alinhamos conhecimentos e comportamentos voltados para o fazer acontecer. Agregar a variável comportamental baseada na premissa de que, segundo nossas pesquisas, 78% dos trabalhadores estão insatisfeitos com o que fazem (desde pequenas insatisfações até situações que levam o indivíduo a adoecer e conseqüentemente a não produzir adequadamente) e que é mais fácil aprender novos conhecimentos do que mudar comportamentos (ver tabela 1 com alguns resultados da pesquisa).

Em uma visão holística, é possível perceber que uma pessoa com características comportamentais tipicamente técnicas utilizará seus conhecimentos de forma técnica. Por outro lado, outra pessoa com características comportamentais de empreendedor fará uso do conhecimento de forma empreendedora. O problema é que a maioria das pessoas não tem clareza quanto ao seu comportamento, e não é educada adequadamente para potencializar os seus talentos. Dessa forma, freqüentemente não conseguem potencializá-los, ou pior, trabalham em áreas inversas às suas competências comportamentais. É comum ouvirmos: “Fulano é a pessoa errada no lugar certo”. Neste caso, o que fazer?

Primeiro é preciso quebrar o paradigma da existência de pessoas “erradas”. Cada pessoa traz consigo comportamentos e um tipo de inteligência (ma-



temática, investigativa, social, artística, etc), que se, adequadamente desenvolvida e direcionada para funções afins, irá produzir, freqüentemente, acima das expectativas. Segundo, será necessário que as escolas e universidades ampliem o seu conceito de educação. É preciso que elas vejam o indivíduo não só pelo viés do conhecimento, mas também pelo comportamento.

Com base nos dados de recente pesquisa que realizamos numa uma faculdade de administração avaliada pelo MEC com AAA, identificamos um quadro interessante: Apesar do foco da escola ser direcionado para a formação do administrador enquanto gestor e empreendedor, menos de 5% dos alunos possuem as características típicas para este tipo de talento. Mas como toda boa faculdade de administração, ela está supostamente formando executivos que não possuem minimamente comportamentos para o exercício dessa atividade. Na prática, pelo que se pode observar na tabela 2<sup>1</sup>, o programa da escola deveria preparar também os alunos para outras funções nas empresas, que não simplesmente gestores. Imaginar que todos os alunos matriculados no curso de administração serão bons executivos leva a uma formação distorcida, e conseqüentemente a profunda decepção pelos jovens e seus futuros contratantes. A tabela 2 apresenta os alunos do curso de administração distribuídos entre os quarenta talentos<sup>2</sup>, tomando-se como base o nível de adequação comportamental, e ainda, um comparativo com o universo de dez mil profissionais pesquisados anteriormente.

Em outro estudo, numa instituição que congrega odontologistas, o resultado mostrou que uma parcela significativa dos profissionais não possuía o comportamento adequado para trabalharem isolados, num pequeno espaço físico e concentrados em atividades específicas com alto grau de repetição. Logo, a maioria encontrava-se irritada com o traba-

lho, sentindo-se infeliz, improdutivo e questionando se deveria continuar a exercer aquela profissão.

Não é possível mais a escola supor que basta oferecer conhecimentos e deixar o aluno à sua boa sorte. Se desejarmos ter uma geração de profissionais com alto grau de performance nas áreas em que estudaram serão necessários ajustes no modelo de educação atual.

### BARREIRAS CONTRA O SABER

Não é preciso filosofar muito mais para perceber que o modelo de educação que está aí não nos tirará facilmente da linha da miséria. No entanto, é mais fácil, e com dividendos imediatos para o Governo, pagar o equivalente a trinta dólares para uma parcela crescente da sociedade e insistir que ainda é preciso ampliar esse número de “mendigos”. Não, o que precisamos é ampliar o número de pessoas profissionalmente competentes neste país.

Para isso é preciso haver mudanças. E não será fácil mudar. Primeiro porque as instituições que regulam o ensino e as que praticam são dirigidas por pessoas que têm por premissa somente disponibilizar o saber. Elas esquecem que, para isso, já não é necessário praticamente grande esforço. Fruto dos avanços na tecnologia, hoje é possível ter fácil acesso a computador, televisão, rádio, jornais, livros e revistas. Logicamente que, quanto maior a disponibilidade, maior será o seu consumo. Porém, o problema aqui deixou de ser educação, mas de logística e de decisão política para levar toda a tecnologia disponível às escolas e lares.

Segundo, porque existem fatores culturais impeditivos. Educação nunca foi levada realmente a sério no país, tomando-se a perspectiva dos diversos atores envolvidos. Há um acordo tácito na maioria das escolas e universidades: A escola finge que ensina, o aluno que aprende, os pais que os filhos estão sendo educados e as empresas que os pro-

<b>TABELA 1</b>	
<b>PESQUISA SOBRE EDUCATIVIDADE (ALGUNS RESULTADOS)</b>	
<b>Você está satisfeito com seu trabalho?</b>	
Não	78%
Sim	18%
Não souberam responder	4%
<b>O que é mais fácil: aprender novos conhecimentos ou mudar comportamentos?</b>	
Aprender novos conhecimentos	96%
Mudar Comportamentos	1%
Não souberam responder	3%
<b>Você conhece qual é o seu Grande Talento?</b>	
Não	78%
Sim	16%
Não souberam responder	6%
<b>Você consegue colocar o seu talento na prática?</b>	
Não	82%
Sim	10%
Não souberam responder	8%
<b>Existência de estresse oriundo da modificação de comportamento:</b>	
Pessoas com algum nível de estresse	88%
Pessoas sem nenhum estresse	12%
<b>Você concorda com a introdução de uma disciplina que ajudasse a entender e desenvolver o seu perfil pessoal?</b>	
Sim	95%
Não	4%
Não sabe	1%
<b>Você entende que ter uma visão positiva e estimulante de futuro ajudar a focar no seu planejamento pessoal e a chegar mais rapidamente nos seus objetivos?</b>	
Sim	73%
Não	19%
Não sabem	8%

fissionais estão preparados – no máximo, quando possível, corrigem alguns dos desvios com programas de treinamento e desenvolvimento. É mais fácil para a maioria dos pais comprarem um tênis de marca para os filhos, do que investir em ferramentas e instrumentos voltados para a educação.

Terceiro, porque a percepção dos

empresários a respeito da educação é errada. É necessário acabar com a escola que se limita a colocar cadeiras e um quadro verde (ou mesmo um projetor) na sala de aula. É necessário acabar com a *commodity* do ensino – de produção em massa. Mas isso só irá ocorrer quando mudanças culturais se processarem no ambiente. Isso porque os empresá-

rios possuem uma maneira peculiar de pensar e agir. Eles são guiados pelas pressões do mercado: a perda real do seu cliente ou a diminuição da sua rentabilidade. Estes sinais, mesmo que vindo de forma não adequada, já estão sendo passados. Os que não conseguirem ver e ouvir, não sobreviverão. A concorrência predatória, num setor que deveria estar crescendo, é um forte indicador de que as pessoas estão percebendo que não precisam ir mais à escola para adquirir puro conhecimento.

O fato é que existem mais vagas nas faculdades, do que alunos disponíveis para ocupá-las. Em parte porque “(...) Um estudante europeu ou americano tem obrigações discentes bem superiores ao estudante brasileiro. Isso mostra como os quatros anos de bacharelado no Brasil equivalem a muito menos que dois anos de estudos em instituições de ensino superior do Primeiro Mundo”, como foi citado no artigo “A Reforma Universitária no Quadro-Negro”, em **Custo Brasil - Soluções para o Desenvolvimento**, pelo professor Edson Nunes, Presidente do Conselho Nacional de Educação (CNE) – como uma das justificativas para o alto índice de evasão escolar. E em parte porque os alunos podem estudar hoje em suas casas, escritórios, ou em qualquer lugar com um computador conectado à internet ou através de *palm* e celular. É o grande paradoxo no Brasil: embora 75% da população estejam abaixo da linha da ignorância, já é possível aprender através do que se vem chamando de *m-learning*.

## PROPOSIÇÕES

Ainda citando o professor Edson Nunes: “Um projeto que, abrangendo aspectos relevantes do ensino superior, inclusive a relação entre conhecimento acadêmico, ciência e tecnologia e desenvolvimento socioeconômico, ressalte a preocupação com a formação continuada e o desenvolvimento de um ensino

TABELA 2

### FREQÜÊNCIA DE PROFISSIONAIS (NÍVEL DE ADERÊNCIA) POR TIPOS DE TALENTOS (%)

Tipos de Talentos	Alunos do Curso de Administração	Amostra com 10.000 Profissionais
Organizador	0	1,3
Integrador	0	1,8
Estruturador	0	0,6
Comandante	0	0,9
Instrutor	0,2	1
Idealizador	0,2	1,3
Supervisor	0,4	1,6
Normatizador	0,4	0,8
Inovador	0,4	1,5
Estrategista	0,4	2
Sonhador	0,6	2,8
Solucionador	0,6	1,4
Competidor	0,6	1,7
Aconselhador	0,6	2,4
Regente	0,8	2,2
Carismático	1	2,6
Futurista	1,2	1,9
Inventivo	1,4	0,8
Especialista	1,4	7,8
Empreendedor	1,4	0,8
Coordenador	1,4	0,8
Criterioso	2,1	2,6
Protetor	2,3	3,7
Julgador	2,3	2,8
Ordenado	2,9	3,3
Diplomata	2,9	1,7
Cauteloso	2,9	3,3
Precavido	3,1	6,6
Comprometido	3,1	1,2
Professoral	3,3	2,8
Gerenciador	3,3	1,5
Harmonizador	3,7	1,6
Pacificador	4,4	2,4
Estimulador	4,4	0,6
Educador	4,4	4,7
Aprendiz	5,8	0,8
Compreensivo	7,9	5,4
Observador	9,3	6,2
Recuperador	9,5	7,4

FIGURA 3

## CAMINHO DA ALTA PERFORMANCE



capaz de proporcionar a empregabilidade dos estudantes em uma economia baseada na aquisição de habilidades”. Assim, escolas e universidades devem considerar que o mercado precisa de pessoas que façam e não de pessoas que somente saibam. Há um longo caminho entre um e outro. Isto porque, as empresas e a sociedade estão dispostas a pagar pelo que as pessoas fazem e não simplesmente pelo que elas sabem. Assim, é vital criar o caminho da alta performance, onde as pessoas conheçam suas características comportamentais, descubram seu tipo de inteligência, corram atrás dos seus sonhos, escolham as formações acadêmicas que tenham a ver com o seu tipo de inteligência e seus sonhos, e venham a exercer funções que estejam alinhadas à sua formação acadêmica e aos seus comportamentos, conforme apresentado na figura 3.

Para tanto será necessário criar uma nova proposta pedagógica, envolvendo escolas – empresários – mestres – alunos. Algumas propostas:

- Preparar os professores adequadamente para serem facilitadores do aprendizado;
- Possibilitar que as pessoas conheçam os seus comportamentos e que talentos elas estarão mais aptas a desenvolver;
- Ajudá-los a entender que tipos de inteligência possuem;

- Ajudá-las no encaminhamento de formações que sejam mais adequadas aos seus tipos de inteligência e alinhadas aos seus sonhos e expectativas;

- Instrumentalizar as escolas para operarem, no sentido de fortalecer os alunos naquilo que sejam suas reais competências;

- Alinhar os conteúdos das escolas frente à realidade de mercado e ao perfil dos seus alunos;

- Implantar instrumentos que acelerem a ida dos alunos para o mercado de trabalho, através da criação de comunidades de alunos e ex-alunos, para testar o seu aprendizado e colocar na prática os seus talentos, desenvolvendo com isso mais rapidamente suas habilidades;

- Trazer as empresas para dentro das escolas, como forma de diminuir a lacuna e dissociação existente entre o mundo educacional com o mundo corporativo;

- Criar bibliotecas especializadas nas diversas faculdades e cursos, possibilitando aos alunos uma base estruturada de conhecimentos voltados a criar sua empregabilidade;

- Investir em pesquisas que acelerem o aprendizado para o trabalho criando mais rapidamente riquezas que possam ser revertidas para a própria sociedade;

- Compreender que os conhecimentos a serem aplicados exigem idealmen-

te comportamentos que servirão como veículos para levar o aprendizado obtido à geração de riquezas.

Considerando as naturais resistências, incluir todos estes elementos no processo de ensino atual, será uma tarefa hercúlea. No entanto, não podemos permitir que o governo, os órgãos regulamentadores, as escolas e universidades deixem de cumprir na plenitude o seu papel na sociedade. É muito fácil ver as pessoas falharem e dizer-lhes, simplesmente, que são incompetentes. Mais simples ainda é pegar trinta dólares e dar como se fossem uma esmola para as famílias carentes como forma de resolver o problema.

Avançar num projeto sério de educação, que contemple o indivíduo de forma holística, e as necessidades de um mercado competitivo de maneira plena são os desafios a serem vencidos, se é que desejamos um Brasil que não seja sempre do amanhã.

[jorgematos@hlca.com.br](mailto:jorgematos@hlca.com.br)



## NOTAS

1. Pesquisa realizada pela HLCA com 10.000 profissionais em 2003 e com os alunos da Faculdade de Administração de Pernambuco em 2006.

2. MATOS, Jorge & PORTELA, Vânia. *Talento para a Vida. O que fazer para descobrir e potencializar seus talentos e ter uma vida produtiva e prazerosa*. Rio de Janeiro: Human Learning, 2006.