

# **5º Congresso Rio de Educação - 2007**

## **Palestra: Atitudes Vencedoras - A Educação na Era do Empreendedorismo**

### **Palestrante: Carlos Hilsdorf**

É um imenso prazer estar com vocês para tratar de um assunto tão nobre, e trazer uma pequena contribuição de uma visão muito utilizada no mundo corporativo - para onde irão muitos de nossos alunos, seja emprestando seu talento para grandes organizações, pequenas e médias empresas, seja criando suas próprias empresas.

Quando eu estava vindo para o Congresso, deparei-me com uma questão muito importante: pediram para que eu revelasse, neste nosso encontro, cinco grandes segredos. Esta é uma era de muito modismo em relação à questão do segredo - há até um *best-seller* mundial, justamente intitulado “O Segredo” -, e já se dizia há muito tempo na Filosofia que não há segredo algum, mas coisas pouco pensadas, pouco refletidas e, às vezes, pouco divulgadas - que quando são tornadas públicas parecem um segredo, pois ficaram tanto tempo fora do debate. Não seria didático revelar esses supostos segredos agora, mas prometo que os divulgarei até o final de nossa apresentação.

De início, proponho um breve exercício sobre como olhamos as coisas. Olhamos a vida de maneira exata ou inexata? Empretemos alguns conceitos da matemática, considerada uma ciência exata, menos por Albert Einstein, que a considerava uma ciência inexata, para ilustrar essa visão. Da geometria, por exemplo, tomemos o círculo: vários círculos colocados lado a lado configuram um cilindro, cuja característica é ser um corpo roliço e alongado com o mesmo diâmetro em todo o seu comprimento. As propriedades dessas figuras são modificadas por sua dimensão, isto é, se uma tem diâmetro menor do que a outra então está contida naquela. Conter, contido, diâmetro, cilindro, círculo, etc, são conceitos do universo da matemática. Mas no mundo real as pessoas que vencem não são aquelas que conhecem os conceitos, e sim as que fazem com eles o que ninguém mais faz.

Eu vinha ouvindo, no avião, uma seleção de músicas dos Beatles no meu *iPod* - essa importante contribuição da tecnologia, que nos permite levar nossa discoteca aonde formos - e me lembrei de algo dito certa vez por Paul McCartney - injustamente muito menos valorizado do que John Lennon, à semelhança do que acontece no Brasil com o Erasmo Carlos em relação ao Roberto Carlos. McCartney afirmou: “Acredito na mágica de você ser um espermatozóide de sucesso entre milhões de concorrentes”. Essa é uma frase muito interessante, pois mostra que a história da vida começa com uma vitória. De fato, todas as sociedades, desde as consideradas mais primitivas até aquelas ditas mais modernas, têm por hábito comemorar suas vitórias. Só que se esquece que quando comemoramos uma vitória estamos festejando o passado. Toda vitória é fruto de um trabalho anteriormente realizado. Portanto, o grande desafio de gestores e gestoras não é comemorar no presente as suas vitórias passadas, mas escrever a melhor versão possível do futuro. Esse é o nosso grande desafio. Não apenas escrever o futuro, mas escrever a *melhor* versão possível e imaginável do futuro - missão, aliás, muito nobre e difícil, que requererá uma visão interdisciplinar, emprestando de cada ciência os elementos mais efetivos para que obtenhamos esse resultado.

Todos nós, com nossas atitudes, estamos escrevendo o futuro. O resultado que buscamos não depende apenas do talento, mas também de se otimizarem as oportunidades e,

fundamentalmente, de muita atitude. Sobretudo a *atitude vencedora*. Existem, basicamente, dois tipos de atitude: a atitude vencedora e a atitude limitadora. A atitude vencedora é a escolha que se faz, diante de uma dificuldade, que torna a pessoa qualitativamente melhor. Se a escolha que se faz diante dessa mesma dificuldade não nos torna melhores, ou nos faz regredir, denominamos de atitude limitadora. Essas são decorrências da visão aristotélica do processo de tomada de atitude, que ficarão mais claras à medida que avançemos na nossa conversa.

Assim como sempre aconteceu com a medicina, no campo da educação tivemos, durante muito tempo, preconceitos para falar das questões “business” de nossa atividade. Parecia que estávamos transformando em mercadoria o fruto do processo de educação, algo impensável. Porém, estamos vivendo um momento de conscientização bastante claro, nas empresas e na sociedade, que percebe esse preconceito como absolutamente desnecessário. É preciso que observemos os aspectos fundamentais, essenciais, filosóficos da educação, mas também seus aspectos “business”. Da mesma forma que no mundo corporativo, nas organizações empresariais, houve uma série de alterações da maneira de se encarar o setor de recursos humanos: de uma postura mais “missionária”- preocupada com os seres humanos, com os valores humanos, mas que não eram ouvidos nas organizações, pois estas estavam preocupadas com sua reprodução, seu crescimento contínuo e sustentabilidade, à revelia dos seres humanos e de seus sonhos e necessidades - , passou-se a uma mentalidade empresarial calcada no princípio de que “o que é bom para as pessoas é bom para o negócio”. Esse era o óbvio que não se percebia.

À medida que o mundo corporativo compreendeu isso, a área de recursos humanos começou a ser mais ouvida e sua postura passou a ter perfil mais “business”, enquanto que a postura empresarial adquiriu feições mais humanas. Estamos, então, diante de um novo perfil empresarial, que se preocupa com questões antes desconsideradas, pois compreendeu a importância do sincronismo entre a filosofia, a essência, e a prática - entre o empírico, o pragmático, e aquilo que é ontológico e teleológico. Uma organização é um grupo de talentos com um sonho coletivo. Porém, não basta ter um sonho coletivo se cada um dos sonhos individuais das pessoas que compõem essa organização não forem atendidos.

Na condição de consultor de “business”, e como vivo em contato direto com o mundo corporativo, as pessoas me perguntam como se faz, empresarialmente, para se multiplicarem as condições de investimento, e de que maneira fazer com esse “pay back” (restituição) ocorra no menor tempo possível e com o maior número de resultados - não apenas os financeiros, mas uma série de outros resultados que são fundamentais para a organização. Uma organização pode estar saudável do ponto de vista financeiro e ainda assim estar caminhando para o fim. A razão do sucesso financeiro depende da percepção, por parte do mercado, de uma série de questões institucionais que são fundamentais para a manutenção e a sustentabilidade daqueles resultados financeiros.

O verdadeiro capital para a transformação da sociedade e de sua empresa não é o capital financeiro, e sim, fundamentalmente, o tempo e a maneira, a atitude, como as pessoas utilizam o tempo. A expressão “administrar o tempo”, muito ouvida, é incoerente. Ninguém administra o tempo - ele é inexorável, passa. O que se administra são os processos, as pessoas, dentro do tempo. No fundo, estaremos sempre administrando pessoas e processos. Isso me fez lembrar de uma passagem de Santo Agostinho em que afirma: “Se não me perguntarem o que é o tempo eu saberei responder, mas, no exato momento em que me perguntarem, já não saberei mais”. Esse pensamento nos dá a exata noção da tividade do conceito de tempo.

rela Todos nós, gestores, temos de cuidar da saúde financeira do nosso negócio. Não se trata de uma preocupação exclusivamente material, mas existencial e, até mesmo, de dimensões espirituais. Sempre que se fala de lucro, de se materializarem resultados, fica a sensação de que se está materializando ao extremo coisas que em si não são materiais. Isso não corresponde à verdade. A palavra **negócio** tem sua origem na expressão “negar o ócio” - não o ócio criativo descrito pelo sociólogo italiano Domenico DeMasi, mas o ócio improdutivo, ao qual a maioria das pessoas se entrega por conformismo ao longo de suas vidas, pois, em algum momento, entram numa zona de conforto e passam a não produzir tudo aquilo que poderiam fazê-lo. Portanto, **negócio** significa, literalmente, “negar o ócio” que não é produtivo, ou seja, entrar em ação. E isso tem dimensões e características que transcendem o material. Eis um exemplo: há dois mil anos, um menino se perdeu de sua família e foi encontrado, pouco depois, por sua mãe dando uma aula a supostos professores de teologia. Ao ser perguntado o que fazia ali, ele respondeu: “Estou cuidando dos negócios de meu Pai”. Vejam como é interessante encontrarmos esse preceito na gênese do cristianismo. Negócio não tem nenhum sentido pejorativo. Ao contrário, significa uma atitude proativa diante da dificuldade para transformá-la em oportunidade, para que a causa nobre que deu origem ao negócio possa se manifestar. A abertura de um negócio deve ter uma missão, uma causa, para que de fato exista.

Em vista disso, percebemos que muitas escolas encontram-se em situações difíceis e outras enfrentam condições de não sustentabilidade no médio e longo prazos. Isso ocorre porque seus diretores se esquecem de características fundamentais da arte da gestão. Por exemplo: vivemos um tempo em que todas as empresas, as escolas estão neste contexto, procuram cortar custos, porque não se administra mais, com precisão, o quanto seus clientes pagarão por aquilo que você tem para disponibilizar no mercado. O número de competidores cresceu a tal ponto, que os clientes têm, hoje, um poder muito maior de influenciar o preço de todo e qualquer produto e serviço. Então, se você tem que ofertar um preço competitivo ao mercado, e você não pode colocar a margem de lucro que você considera ideal para seu negócio prosperar, você tem de mexer na outra ponta, isto é, nos custos, para continuar sendo competitivo. Só que nesse processo de corte de custos empresas se distraem e cortam apenas os custos tangíveis. Ou seja, procuram os custos nas suas planilhas, no “excel”. Mas os grandes custos de um negócio não estão no “excel”.

Quem, por exemplo, calcula o custo da lentidão de decidir? Esse é um custo gravíssimo para o negócio e não se encontra em nenhuma planilha, pois a função de um administrador é criar o futuro. Mas se não se tomam, no presente, as decisões necessárias, adia-se o que pode ser a melhor versão do futuro, que é a condição de competitividade e existência de seu negócio. Trata-se do “custo invisível”. Quem está calculando o custo da ausência de significado entre todos os funcionários que compõem a escola? O psicanalista austríaco Viktor Frankel, o quarto mais importante da chamada Escola Vienense, que inventou uma ciência chamada **Logoterapia**, escreveu, ao sair de um campo de concentração nazista, um livro fantástico intitulado “Em Busca de Sentido”, em que deixa claro que o grande mal que afeta em profundidade o ser humano é a falta de compreensão do sentido de sua vida. Se o ser humano não entende o sentido e o significado de sua vida, sua psique adocece, e ele passa a ser improdutivo, intolerante e desenvolve uma série de sintomas de doenças psicológicas.

Se observarmos o mundo das escolas e das empresas, perceberemos que nem todos os funcionários trabalham conscientes do sentido e do significado do que fazem. Muitos trabalham apenas pela sobrevivência, o que significa estar num estágio de auto-realização muito baixo. Quando, verdadeiramente, tem-se um compromisso que vira comprometimento numa empresa? Quando um funcionário, compreendendo a sua missão

peçoal, transforma seu sonho individual em um paralelo com o sonho empresarial da empresa a que se dedica, ou seja, ele empresta seu sonho individual para o sonho coletivo da empresa. Isso acontece mesmo com os professores, que têm consciência do significado existencial, social, antropológico, psicológico, da dimensão de seu trabalho.

Certa vez, Madre Tereza de Calcutá concedia entrevista à emissora britânica BBC e foi indagada se o que fazia não era muito pouco, uma gota no oceano, diante da miséria do mundo. Com a característica das pessoas que sabem muito bem o que fazem e que têm paz interior, ela olhou para sua interlocutora, deu um sorriso de compreensão e disse: “Eu não acho, eu tenho certeza! O que faço é uma gota d’água no oceano, mas o oceano seria menor sem essa gota”. Portanto, é muito importante percebermos que, às vezes, por menor que pareça a interação de alguém no conjunto da educação pode alterar o resultado almejado, porque tudo o que é grande é feito de pequenas coisas. As pequenas coisas das quais não nos ocupamos impedem que façamos as grandes coisas que desejamos. Então, como normalmente não dispomos das condições ideais para a educação no Brasil, acabamos por não fazer tudo o que podemos, porque perdemos tempo reclamando das condições que não temos, em vez de transformar aquele pouco no melhor resultado possível.

O custo invisível do que chamo de “não empreendedorismo” é sempre elevado. O verbo “empreender” deriva do termo latino *impredere*, que significa “fazer o que é difícil”. Todas as vezes que recuamos diante do difícil, agimos de maneira não empreendedora. O que caracteriza o empreendedorismo é fazer o difícil. O empreendedor é aquele que continua quando todos desistem; aquele que persiste quando todos cansam; aquele que vai onde os outros nem imaginam ir. Dessa maneira, é importante que se eliminem os custos, mas não apenas os visíveis e tangíveis, mas especialmente os custos *invisíveis* e *intangíveis* que não aparecem nas planilhas de **excel**.

Um bom exemplo de custo invisível muito grande é a não percepção daquilo o que um cliente observa a respeito de tudo o que se faz na escola. Se uma escola passa por reforma e se expandem o número de prédios, é muito mais fácil os pais imaginarem que o negócio da educação está dando lucro do que perceberem que o fruto de seu investimento está revertendo aos seus filhos em termos de melhoria da qualidade de ensino oferecida. Num país que apresenta inúmeros exemplos de falta de ética, não é difícil as pessoas interpretarem equivocadamente o que é ético como se não fosse. Portanto, os custos de não se trabalhar o marketing institucional de uma escola são muito grandes. É essencial que os pais compreendam o que está sendo feito em favor dos filhos que estão na escola. Não se dá valor àquilo que não se percebe.

Outro custo muito pesado é investir na concorrência. Sempre que se deixa de fazer tudo aquilo o que se deve pelo seu negócio, está-se investindo na concorrência. A concorrência aprende com os seus acertos, copiando o que você fez bem, e com os seus erros, melhorando o que você não obteve êxito. O grande desafio dos mantenedores de escolas particulares, hoje, é aprender mais rápido do que a concorrência. O paternalismo constitui outro problema em sociedades latinas como a nossa. Enquanto persistir o paternalismo, que é ruim em todos os aspectos, nossas escolas estarão perdendo em competitividade. A postura paternal impede que os alunos vivenciem e transcendam os conflitos, criando, artificialmente, uma espécie de zona de conforto que se manterá pelo maior tempo possível. Excesso de amor também prejudica, e quantos exemplos conhecemos de casos de pais e mães que erram porque, possessivos, tentam evitar as dores dos filhos. As dores fazem parte do processo de aprimoramento. Há casos de pais que impedem seus filhos de

interagirem com jovens de cor, religião e até opção sexual diferentes da sua, gerando uma futura inadequação ao convívio plural no mundo corporativo.

Faz-se necessário, também, que os gestores tenham muito cuidado com os números e cifras de seu negócio. Estatísticas, probabilidades e cálculos podem constituir um elemento muito enganoso no mundo dos negócios se não forem bem interpretados. Por exemplo: se eu como bem e uma segunda pessoa passa fome, na média, estamos os dois bem alimentados. Da mesma forma, não se devem pagar os melhores profissionais na média de salários do mercado. A lei número um do empresário de sucesso é: pague extremamente bem quem mais te ajuda a alcançar resultados. Do contrário, qualquer concorrente pode oferecer a média de mercado ou um pouco mais e contratar esse profissional de desempenho superior. Os melhores devem ganhar melhor. Trata-se de uma questão de mérito.

No mundo da administração não basta crescer quantitativamente, mas também qualitativamente. O que garantirá a sustentabilidade de sua escola será o qualitativo, não o quantitativo. Há outros resultados que precisam ser considerados além do desempenho econômico: os relativos aos clientes, ao mercado, aos institucionais, aos talentos humanos, à sociedade, aos processos e à sustentabilidade. Tudo isso é fundamental para que a escola continue a existir e cumpra a sua magna missão de ser a melhor escola possível. Estamos pensando na escola como professores ou como empresários da educação? Isso faz muita diferença, pois se não agregarmos à visão de professores aquela necessária mentalidade “business”, corremos o risco de vermos nossos sonhos não se realizarem como gostaríamos. É preciso exercitar múltiplas maneiras interdisciplinares holísticas de olhar a missão do negócio e a própria educação.

Como vai o futuro do seu negócio? Se eu perguntar sobre o presente todos saberão responder. Mas a função de um administrador não é cuidar do presente - isso fica a cargo do gerente do negócio. Para onde estamos indo e em que lugar desejamos chegar? Para saber se o seu negócio está alinhado com a melhor versão possível de futuro verifique se segue as seguintes práticas: 1) profissionalização da gestão em todos os níveis; 2) utilização das novas tecnologias sem desumanizar as relações entre as pessoas (“high tech” x “high touch”); 3) eliminar os anacronismos e adotar práticas modernas, adequadas ao novo público; 4) adotar a meritocracia como padrão de reconhecimento por resultados profissionais; 5) incentivar a liderança efetiva, com o fim de eliminar “feudos” e formar equipes multidisciplinares para a avaliação das práticas administrativas; 6) implantação de grupo de resolução de problemas e melhoria contínua, visando atingir a qualidade total; 7) administração “preditiva”, com vistas a antecipar as tendências do negócio.

Estamos diante um novo modelo social e a educação tem de formar empreendedores, pois os jovens enfrentarão o desafio de encontrar seu lugar no mercado e na vida. É fundamental que as disciplinas contemplem aspectos pragmáticos para satisfazer essa realidade. Vivemos, assim, a “era da convergência”, isto é, muitas coisas agregadas em uma só, de acordo com o novo conceito de marketing. Nesse novo cenário, o papel da escola passa a ser mais complexo, e as pessoas, por uma postura natural do mercado, esperam cada vez mais da escola - aquilo que ela pode e até o que não pode fazer. Essa é, também, uma era da percepção; da fidelização dos clientes; da volatilidade das competências; das famílias em forma de mosaico; da sensibilidade e do prazer; da abundância de crédito; da “adolescência” (dos “adolescentes” de 30 anos que não querem deixar a casa dos pais); dos “neokids”, um novo estilo de criança; da “women fever” (a febre das mulheres), quando as mulheres conquistam seu devido lugar na história da humanidade.

Cito três importantes atitudes com vistas a fazer frente ao enorme desafio de aperfeiçoar nosso negócio: abandonar o que não nos serve mais; manter por mais tempo o que está dando certo para continuar a dar resultados; e adquirir tudo aquilo que falta para se atingir ao melhor modelo de futuro possível para a nossa organização. Mas lembre-se: na vida você não encontra o que procura, apenas o que está preparado para encontrar. Portanto, é preciso preparo contínuo. A missão nobre da educação é preparar para a vida, e, se a vida mudou muito desde que nossos modelos pedagógicos foram desenvolvidos, precisamos fazer um “upgrade” na educação, para resgatar o prazer de ensinar e aprender. Por exemplo, duas novas tendências metodológicas revolucionárias no exterior são a educação “just in time” e a “edutainment” (contração das palavras “education” e “entertainment”): a primeira se encarrega de ensinar o que é necessário para a vida prática e, no momento oportuno, fornece o complemento de conhecimento para a formação profissional; a segunda diz respeito à introdução do lúdico no processo cognitivo, para a melhor retenção da mensagem transmitida.

Precisamos rever nossos conceitos, voltar a aprender com os nossos alunos e cultivar neles características empreendedoras: a disciplina, a capacidade de síntese, a resiliência, a criatividade inovadora, a conciliação, a postura ética e a vitória interior.