

EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM. CONSIDERAÇÕES SOBRE A DICOTOMIA: ENSINO *VERSUS* APRENDIZADO DO EMPREENDEDORISMO

VALDIR GOMES

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

Resumo

Este texto apresenta algumas considerações sobre a questão do ensino do empreendedorismo de forma geral e, em especial, nas organizações de aprendizagem. Neste contexto, tem o objetivo de evidenciar alguns aspectos pertinentes ao tema, sem a pretensão de discuti-los exaustivamente. Portanto, o trabalho aborda, de forma expositiva, os seguintes tópicos: (i) A questão cultural; (ii) A questão dos paradigmas; (iii) Ensino: Aprendizagem *versus* treinamento; (iv) Algumas características dos adultos em relação ao processo de ensinar e de aprender; e (v) As disciplinas das organizações que aprendem segundo Senge. Na conclusão, o texto coloca em evidência que a miopia para essas questões e suas interdependências pode comprometer todo o processo de aprendizagem contínua nas organizações, gerando desperdício de tempo e de recursos levando-as a posições desvantajosas na corrida competitiva da era do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

“A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás; mas só pode ser vivida olhando-se para frente.” (Soren Kierkegaard, filósofo dinamarquês)

Partindo-se do entendimento conceitual de que o ato de ensinar/aprender significa a transmissão efetiva de conhecimento, a reflexão sobre a aprendizagem contínua nas organizações - contexto do tema das nossas considerações - leva de forma inevitável a uma grande interrogação: em que tipo de sociedade desenvolve-se esta aprendizagem? O ponto de partida para equacionar a busca de entendimento de tal indagação é uma adequada reflexão sobre a cultura dessa sociedade, de forma geral e, especialmente, sobre os aspectos regionais inerentes e/ou derivados dessa cultura como um todo.

Somente após clara compreensão do cenário de inserção da aprendizagem é que devemos dar vazão à reflexão e definição sobre objetivos, metas, métodos, conteúdos e, conseqüentemente, à análise das estratégias de implementação do processo.

Na atualidade, o contexto e o cenário brasileiros da aprendizagem organizacional, apesar das condicionantes sociais, econômicas, sociológicas, etc. que norteiam seus

horizontes, sinalizam de forma promissora para novo paradigma do conhecimento, isto é, a incorporação ao já adotado paradigma das habilidades intensivas do paradigma do saber intensivo. Se concretizado, este fato deverá se constituir na base para o surgimento da competência, terceiro pilar de sustentação do processo evolutivo contínuo das organizações que aprendem. Estes sinais promissores tornam o tema interessante tanto como objeto de análise e estudo quanto pela sua importância no atual contexto organizacional globalizado, mutante e altamente competitivo.

2. A QUESTÃO CULTURAL

“Nunca tivemos tantas opções para decidir nosso destino. Nenhuma escolha será boa, porém se não soubermos quem somos.” (Peter Drucker)

Para o objetivo das nossas reflexões torna-se suficiente a inserção de considerações abreviadas e dentro de uma visão global. Apesar disso, é importante destacar a importância fundamental que essa questão encerra, pois equaciona e coloca em foco o nosso questionamento anterior: Em que tipo de sociedade está se desenvolvendo todo o processo educacional? Como é a *"floresta de paradigmas"* utilizada para resolver problemas? Tanto os problemas de ordem pessoal quanto os de ordem organizacional, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais.

A cultura assume dupla importância na vida das pessoas, pois serve como espelho retrovisor e binóculo, simultaneamente, permitindo a visualização do passado e do futuro, determinando a nossa interpretação da realidade. Assim, faz-se necessário uma reflexão sobre as muitas influências que herdamos sem que tivéssemos a opção de escolha. Dentre muitas, no caso do Brasil, podemos destacar a visão dos nossos colonizadores, no caso Portugal, que era extrativista, mercantilista e espoliante. Herdamos hábitos e costumes desse processo? Claro que sim. Nesse aspecto, entretanto, há que se considerar que talvez herdamos muito mais dos índios, dos negros e escravos, bem como da miscigenação resultante daí - cafuzos e mulatos.

Tão inegáveis quanto essa herança do nosso descobrimento e da nossa colonização são as influências legadas pela religião dominante, no caso brasileiro o catolicismo. Também a questão familiar e os grupos com os quais nos relacionamos e convivemos. Portanto, torna-se fundamental o entendimento desse processo histórico para compreendermos quem somos, o nosso processo particular de socialização, as nossas crenças, os nossos valores, pois ele é condição fundamental para o processo de planejamento e implementação de programas de aprendizagem continuada.

Para efeito de análise podemos fazer comparações com países colonizados por Inglaterra e França ou com nossos vizinhos sul-americanos de colonização espanhola e vislumbrarmos as diferentes influências recebidas dos colonizadores, não se tratando de conduzir as comparações para classificações do tipo bom/ruim, melhor/pior, mas da percepção das diferenças culturais e dos diferentes tipos de sociedade resultante do processo com um todo.

3. A QUESTÃO DOS PARADIGMAS

“Dois loucos não sabiam que era impossível realizar a tarefa, decidiram então realizá-la.” (Mark Twain)

Em pontos anteriores desse trabalho já nos referimos a paradigmas incluindo o termo "floresta de paradigmas". Para a abordagem proposta pelo tema do trabalho, faz-se necessário, tão somente, evidenciar um conceito, alguns aspectos relacionados à mudança de um para outro e análise do ciclo de um paradigma. Paradigmas podem ser considerados como *as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência.* (Kuhn, 1962: 13).

A partir desse conceito científico amplo e adotando uma linguagem mais própria e adequada às ciências sociais aplicadas, podemos reescrever o conceito de paradigmas e emergir para algo que nos parece mais próximo às ciências sociais aplicadas e dá sentido ao termo "floresta de paradigmas", isto é a existência de paradigmas para solucionar problemas das mais diversas áreas tornando emergente o papel dos nossos mapas ou modelos mentais. Então, *no seu uso estabelecido, um paradigma é um modelo ou padrão aceitos.* (Kuhn: 1962, 43).

Todo esse processo pode ser visualizado esquematicamente através da **figura 1**.

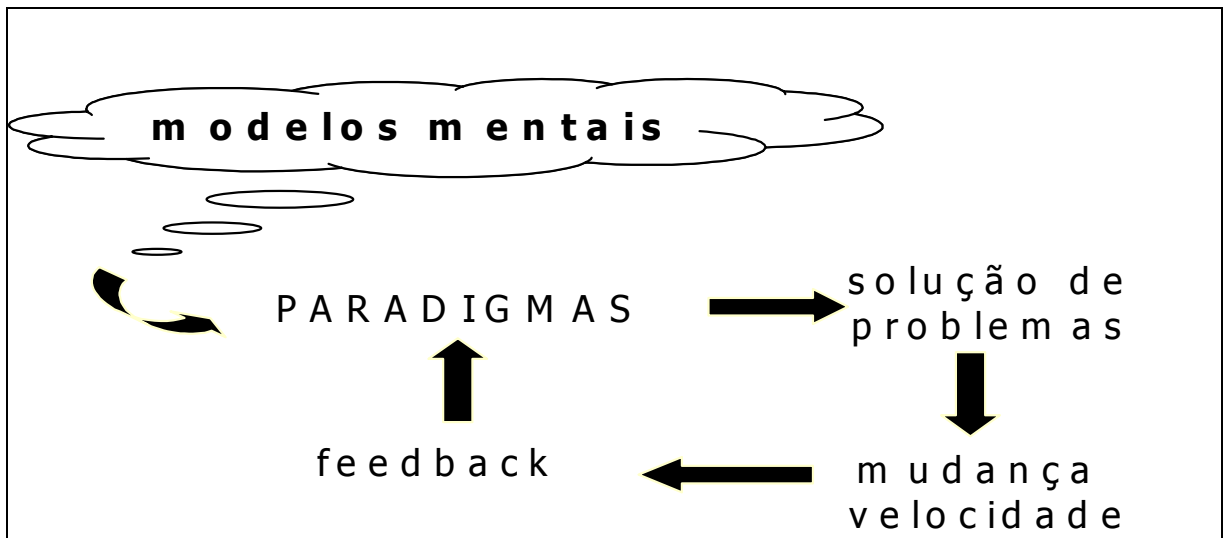


Fig. 1 Modelo esquemático de solução de problemas. Fonte: O Autor.

No modelo esquemático de solução de problemas (fig. 1), fica clara a importância do "feedback" em função das mudanças em velocidade que, ao longo do tempo, alteram por completo o cenário em que atuamos resolvendo problemas. Utilizaremos o mesmo paradigma até o momento em que o mesmo se mostrar ineficaz, completando, assim, o seu ciclo de vida. Esse processo está demonstrado esquematicamente na **figura 2**.

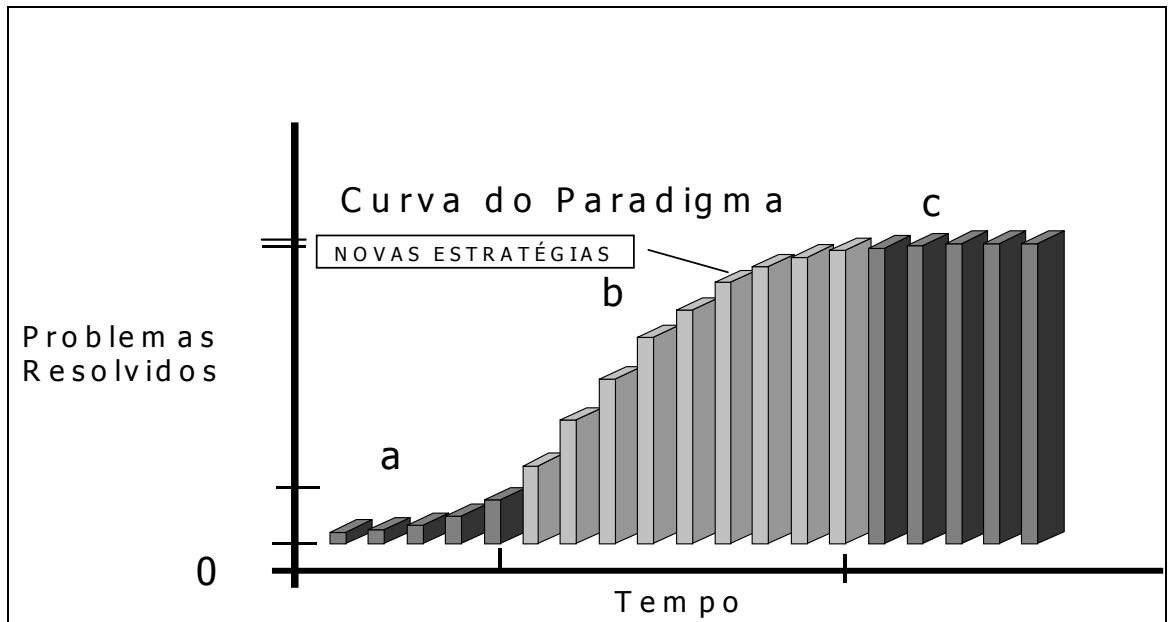


Figura 2 - Ciclo de vida de um paradigma. Fonte: Adaptado do filme A Questão dos Paradigmas.

A interpretação e análise da Fig. 2 nos conduzem a algumas conclusões interessantes e elucidativas do ciclo de vida de um paradigma e do ponto de início do planejamento de novas estratégias e mudança para um novo paradigma. O primeiro aspecto a destacar é o fato do início do ciclo do paradigma não estar no ponto zero do eixo "y", ou seja, dos problemas resolvidos. Esse fato nos indica que apesar do surgimento de um novo paradigma continuamos a resolver problemas com o paradigma antigo. Afinal de contas, mudança sempre é interpretada pelo nosso mapa mental como um risco, uma saída da zona conhecida para o desconhecido.

Outro aspecto é que no início de adoção do novo paradigma ocorre um descompasso ou desproporção entre o tempo decorrido e o número de problemas resolvidos. Esse fato pode ser atribuído ao processo de aprendizagem efetiva das novas regras e padrões e às dificuldades daí resultantes. A representação corresponde à fase "a" do gráfico. Na fase "b" ocorre o inverso, isto é, observa-se que o número de problemas resolvidos decola e tem um crescimento desproporcional ao avanço no tempo. Por fim, a fase "c" apresenta uma estabilização da curva, chegando a torná-la perfeitamente plana significando a inadequação do paradigma. Em outras palavras, sua exaustão como modelo adequado para solução dos problemas para os quais estava sendo utilizado.

Finalizando, a **Fig. 2** indica o ponto em que devemos começar a estudar novas estratégias e desenvolver novos modelos mentais. A indicação desse ponto na terça parte da fase "b", em princípio, parece contrariar o óbvio que é a dúvida que sempre nos assalta: se está dando resultados, é necessário se preocupar?

A resposta é um tanto ambígua mesmo porque o uso dos benefícios de um paradigma não impõe a necessidade de criá-lo. Porém, há dois aspectos importantes a considerar nessa questão: o primeiro diz respeito ao fato de que a ocorrência de exaustão de um paradigma, sem que tenhamos aprendido um novo, pode gerar uma crise. Esse processo está relacionado com as dimensões da fase "a" do ciclo do paradigma, isto é, se o início da fase "b" demandar muito tempo, retardando a decolagem no número de problemas resolvidos, poderá desaguar

em uma verdadeira crise. Logicamente que isso não é uma regra geral, porém, em determinadas situações esta ocorrência é fatal.

O segundo aspecto importante quanto à adoção do ponto sugerido para o início de pesquisas, novos estudos, planos e estratégias relaciona-se com as figuras do "*pioneiro dos paradigmas*" e do "*colono dos paradigmas*". O pioneiro sempre estará um passo à frente. Em que pese a dicotomia risco *versus* segurança, é apropriado considerar que estar à frente é sempre um diferencial que, em situações especiais, além de fazer a diferença se torna em fator fundamental para o sucesso.

4. ENSINO: APRENDIZAGEM *VERSUS* TREINAMENTO

O treinamento, ou ato de treinar, possui a definição de tornar apto, destro, capaz para determinada tarefa ou atividade. Apesar da definição precisa no contexto em estudo, é importante observar que as ações desenvolvidas, ao longo do tempo, no sentido de patrocinar treinamento, foram levadas a efeito com pouca, ou quase nenhuma, preocupação com o entendimento do conjunto e, muito menos, com questões conceituais mais amplas.

Dessa forma, a semântica da palavra conduziu ao entendimento de que o termo significa simples adestramento para fazer, donde infere-se que treinamento alinha-se somente ao paradigma das habilidades intensivas. Aliás, em perfeita consonância com os preceitos fundamentais da administração científica - com Taylor, Ford e seguidores - que introduziram os conceitos de divisão do trabalho, produção em série, tempos e movimentos, operário padrão, etc.

Ainda, o processo de treinamento está ligado à forma tradicional de ensinar. Forma essa representada pelo ato de transmitir conhecimentos, informações ou esclarecimentos eivados das técnicas da pedagogia tradicional, independentemente do contexto e da idade de quem se está ensinando. Esse fato vincula o processo do treinamento ao paradigma de que o aprendizado se resolve com base no conhecimento explícito que é aquele

"... que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode então ser transmitido, formal e facilmente, entre indivíduos." (Nonaka e Takeuchi, 1997: XIII)

Esse paradigma se constitui na crença da quase maioria das organizações ocidentais.

Por outro lado, aprendizagem é o ato de aprender; em inglês, "To learn"

"... significa aumentar a sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. A aprendizagem ocorre sempre com o tempo e em contextos da "vida real", e não em sala de aula ou sessões de treinamento." (Senge, 1999: 37).

O fato da aprendizagem propiciar o aumento ou aquisição de experiência em contextos reais garante, de forma eficaz, a geração de conhecimentos que perduram e que produzem maior capacidade de ação em contextos relevantes. Portanto, torna-se apropriado conectarmos a aprendizagem à crença de que o conhecimento tácito é de vital importância para as

organizações que aprendem, igualando-se e - no contexto da aprendizagem organizacional - assumindo maior importância em relação ao conhecimento explícito.

Nesse sentido, é importante salientar

"... que o conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor." (Nonaka e Takeuchi, 1997: XIII)

Aliás, essa é a crença da maioria das organizações orientais, especialmente as japonesas.

5. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DOS ADULTOS EM RELAÇÃO AO PROCESSO ENSINAR E APRENDER

Sobre essa questão, julgamos oportuno e apropriado lembrar que os adultos, em muitos casos, já superaram a modalidade da inteligência flexível estando convivendo com a inteligência cristalizada. Além disso, os adultos diferem dos jovens em vários pontos que sinalizam a adoção de metodologia alternativa para que o processo de aprendizagem seja eficaz sem, é claro, descartar os modelos pedagógicos tradicionais.

Grosso modo e em condições da mais perfeita normalidade, podemos destacar os seguintes pontos que diferenciam os adultos dos jovens no que diz respeito ao processo de aprendizagem: (i) Os adultos são autônomos, independentes e são auto-direcionados; (ii) São experientes e possuem conhecimentos acumulados ao longo do tempo através dos quais se auto-definem; (iii) Possuem necessidades sociais e de *status* (reconhecimento pelo grupo; sentimento de importância; realização pessoal e profissional, etc.); (iv) Em geral, são mais focados na prática e orientados para metas e objetivos; (v) Exigem respeito e querem que os outros o vejam da mesma forma que vêem a si próprios.

O detalhamento dos aspectos evidenciados acima ensejam a construção de um trabalho específico e de desenvolvimento apropriado para especialistas da área da educação, requisitos que não preenchemos. Alie-se aí o fato da proposta desse texto estar vinculada ao nível das considerações, a partir da visão macro e estratégica. Entretanto, o não detalhamento não impede que possamos vislumbrar possíveis rumos para o processo de aprendizagem de adultos.

Nesse sentido, julgamos apropriado sinalizar, sem abdicar da metodologia pedagógica, para a adoção da andragogia como ferramenta útil e eficaz no processo de aprendizado do adulto. A andragogia deve ser entendida como a ciência e arte que permite ao educador auxiliar e direcionar o adulto para o aprendizado contínuo e permanente considerando, de forma consciente e clara, as variáveis sociais, ergológicas e culturais em cada situação.

6. AS DISCIPLINAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

As chamadas organizações que aprendem nada mais são do que o resultado daquilo que as pessoas que as compõem aprendem. Isto é uma verdade, pois, em resumo, são as pessoas que aprendem. E como as pessoas iniciam seu aprendizado? Sem aprofundar a discussão nesse pormenor, vale lembrar que o processo, já na infância, é desenvolvido de forma a nos ensinar a dividir os problemas e, por extensão, a fragmentar o mundo. À primeira vista, esse processo parece tornar as coisas mais simples. Entretanto, esse método é um anestésico fatal para o desenvolvimento da nossa capacidade de integração do todo. Perdemos a capacidade de enxergar a floresta e passamos a enxergar somente árvores isoladas, quando, por alguma razão, diante da necessidade de enxergar o todo, tentamos através de um processo similar ao da resolução de um quebra-cabeças, ou seja, juntando as partes. Esse procedimento é extremamente difícil e complicado, fato que nos leva, quase sempre, a desistir.

Assim, diante do fato irrefutável de que as organizações são formadas por pessoas, parece-nos próprio sinalizar que o sistema resultante do funcionamento das organizações caminha, à primeira vista, em direção a alguma coisa próxima do caos. Da necessidade de inversão dessa tendência é que acabaram por surgirem as organizações que aprendem. Nesse sentido, Senge (1990) propôs as disciplinas da organização de aprendizagem: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Objetivo Comum., Aprendizado em Grupo e Raciocínio Sistêmico.

Domínio Pessoal. Domínio vem de dominar, do latim *dominare*, significando ter autoridade ou poder sobre; ainda, conter-se dominar-se. Portanto, no contexto em análise, o domínio pessoal constitui-se em uma disciplina fundamental, pois através dela aprendemos a esclarecer e aprofundar nosso objetivo pessoal. Senge (1990) esclarece que a maioria das pessoas, diante da questão daquilo que querem da vida, falam muito mais das coisas das quais querem se livrar. Complementa o autor: *O domínio pessoal, em contraste, começa por esclarecer as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver de acordo com as nossas mais altas aspirações.* (Senge, 1990: 17).

Modelos Mentais. O nosso mapa mental, construído ao longo da nossa existência, é a bússola que norteia e particulariza a forma como vemos o mundo. Os modelos mentais influenciam nosso comportamento e nem sempre temos consciência desse fato. É comum pensarmos tratar-se de um médico ao nos depararmos com alguém desconhecido vestido de branco. Da mesma forma, desenvolvemos modelos mentais da empresa, dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores.

Filion, pesquisador canadense que se dedica à pesquisa e estudo do empreendedorismo, destaca a palavra de origem alemã "*weltanschauung*", que apesar da inexistência de uma palavra em inglês que reproduza o mesmo sentido, a mais próxima é "*image*".

O conceito de "*weltanschauung*" é interessante para a compreensão e o entendimento dos empreendedores. Esse conceito pode ser entendido como

... o prisma através do qual o indivíduo enxerga o mundo real. Ele inclui valores: é o que é notado como significativo quando a realidade ao redor é filtrada através de valores, atitudes, humor e intenções. O termo está associado a imagens, modelos e outras formas de representação da realidade. Assim como os valores, o

"weltanschauung" não é fixo, sendo continuamente reformulado, à luz do contexto em que o indivíduo opera ou decide operar. (Filion, 1993: 56)

Outro ponto importante, que vale destaque, é a dificuldade de implementação de modificações nos modelos mentais, pois os mesmos acabam por se transformar em idéias arraigadas e solidamente cristalizadas. Apesar disso, é fundamental o desenvolvimento do aprendizado institucional buscando a adaptação e o crescimento contínuos da empresa, notadamente em épocas de turbulência e de mudanças em velocidade.

Objetivo Comum. Um dos grandes segredos para darmos sentido à nossa vida é o estabelecimento de objetivos, especialmente àqueles de longo prazo. Objetivos claros, específicos, mensuráveis e que tenham um significado pessoal se constituem em um verdadeiro tesouro. Diante da existência de um objetivo concreto e legítimo, as pessoas se transformam em verdadeiras "máquinas motivadas", liberando, de forma espontânea, quantidades fantásticas de energia para a sua consecução.

Neste aspecto, para as organizações surge a necessidade de uma disciplina que transforme objetivos individuais em objetivos comuns. Senge (1990) enfatiza a necessidade das organizações adotarem um conjunto de princípios e técnicas que possibilitem a criação de um objetivo comum que consiste

... em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuidade. Aprendendo esta disciplina, os dirigentes passam a ver como é contraproducente tentar impingir um objetivo, por melhores que sejam suas intenções. (Senge, 1990: 18)

Aprendizado em Grupo. O exercício dessa disciplina impõe, sem qualquer dúvida, o ressurgimento do diálogo. Não há a menor chance de falarmos em aprendizado em grupo sem a efetiva prática do diálogo que, infelizmente, parece-nos um tanto esquecida na sociedade moderna. Além disso, traz à tona, também, todas as questões inerentes aos grupos: padrões de interação, táticas de defesa, cultura, aceitação, rejeição, etc.

Portanto, é fundamental que o grupo reconheça de forma clara e precisa todas essas questões intrínsecas que regem seu modo de operar, para conseguir chegar ao diálogo e ao desenvolvimento do aprendizado em grupo. O fato é que a capacidade da organização aprender é uma relação direta da capacidade dos grupos aprenderem. Por outro lado, é fundamental, também, que cada indivíduo se coloque no condição de eterno aprendiz. Essa postura é que vai permitir ao indivíduo interagir, ou seja, estar aberto ao aprendizado que consiste, basicamente, em um sistema de troca. Uma postura contrária, que não a de aprendiz, funcionará com uma barreira intransponível ao diálogo conduzindo, quase sempre, ao monólogo.

Raciocínio Sistemico. O ato de um magistrado sentenciar um indivíduo não se constitui em um fato isolado. Para se chegar a esse ponto há a necessidade da ocorrência de uma série de eventos ou fatos antecedentes, sejam eles de ordem pessoal ou coletiva, voluntários ou involuntários. Só se pode entender a sentença promulgada observando-se o conjunto de eventos que o precede, não apenas qualquer uma das partes isoladas.

Da mesma forma, os homens, ao colocarem as organizações em funcionamento através das suas ações, dão origem a um sistema fazendo eclodir, portanto, todas as implicações a ele

inerentes. Isto é, dão início ao processo de criação da "teia de aranha" que amarra cada parte do sistema, bem como as implicações do inter-relacionamento entre as ações. A sedimentação dessa teia e o desenvolvimento pleno dos efeitos que uma ação exerce sobre a outra demandam algum tempo de funcionamento do sistema. Apesar disso, a rigor, podemos afirmar tratar-se de um processo infinito, dada a sua condição de mutante ao longo do tempo.

O verdadeiro jogo do raciocínio sistêmico é o desenvolvimento da capacidade de visualização tanto das partes como do todo e identificar de forma clara e objetiva toda a rede de interdependência existente entre as partes de um determinado sistema. Daí depreende-se que o exercício do raciocínio sistêmico implica, necessariamente, no exercício das demais disciplinas. *Nesta disciplina, as pessoas aprendem a compreender melhor as interdependências e as mudanças e, assim, a lidar com maior eficácia com as forças que moldam as conseqüências das nossas ações.* (Senge, 1999: 47)

7. CONCLUSÃO

A ordem escolhida para abordagem dos tópicos no corpo do trabalho, finalizando com as cinco disciplinas das organizações que aprendem, parece funcionar como uma ratoeira, permitindo a falsa impressão de que a solução mágica é a sua adoção pura e simplesmente. Claro está que as disciplinas, segundo Senge, constituem-se em um conjunto de diretrizes que em condições favoráveis funcionarão perfeitamente, produzindo resultados fantásticos..

Entretanto, é preciso nos atermos ao que nos parece ser a questão central: quais são essas condições favoráveis? Nesse sentido, é importante observar que as cinco disciplinas, a rigor, definem "*o que fazer*". Entretanto, não adianta flertar no escuro. Portanto, torna-se fundamental a dimensão do "*como fazer*" e aí emerge a implicação dos quatro primeiro tópicos abordados no trabalho e que antecedem a essa questão, pois determinam o cenário em que o processo estará imerso.

A vivência de já estar trabalhando o tema a algum tempo, de forma geral e em especial com acadêmicos do nível superior, permite-nos evidenciar algumas considerações gerais que são pertinentes e que julgamos úteis àqueles que participam do processo de ensinar e aprender empreendedorismo:

1. No processo de disseminação do vírus do empreendedorismo é imperiosa e urgente a incorporação do paradigma do saber intensivo ao das habilidades intensivas, condição essencial para atingirmos o terceiro vértice do tripé que é a competência;
2. Abandonar a crença de que a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos. A expansão do conhecimento possui relação íntima com a interação, isto é, o processo que Nonaka e Takeuchi chamam de conversão do conhecimento definido como um *modelo dinâmico da criação do conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.* (Nonaka e Takeuchi, 1977: 67). É importante salientar que a conversão do conhecimento deve ocorrer nos seus quatro modos, conforme ensinamentos dos mesmos autores: (i) socialização - tácito para tácito; (ii) externalização - tácito para explícito; (iii) combinação - explícito para explícito; e (iv) internalização - explícito para tácito.

3. Teoria visionária de Filion com base. Essa indicação tem como fundamento os ensinamentos de Filion (1990), que vê e conceitua o empreendedor *como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões*. Decorrente desse conceito, o mesmo autor descreve o processo de criação da visão, conforme **figura 3**.

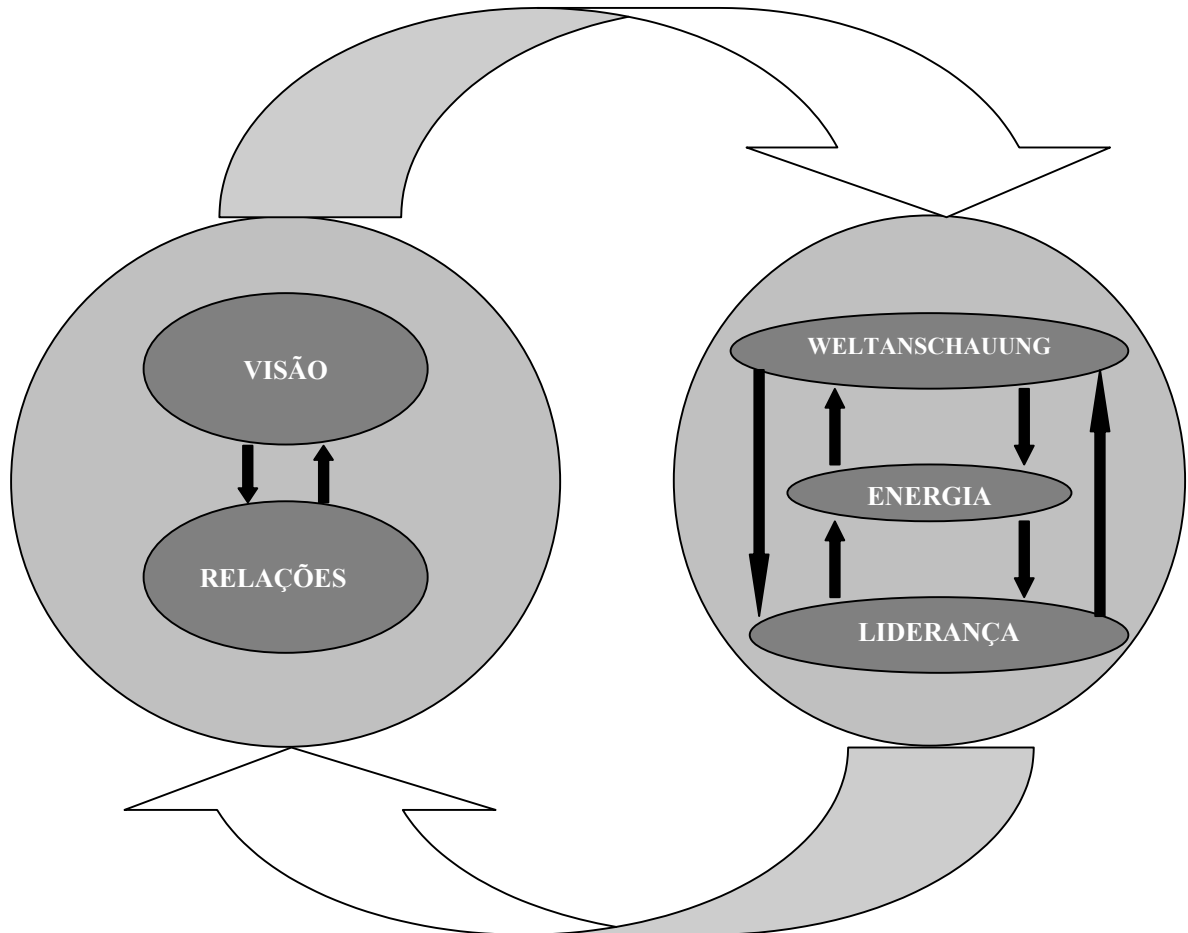


Fig. 3 - O Processo de criação da visão
Fonte: Adaptado de Louis Jacques Filion

Uma análise sumária da figura 3 sinaliza que o processo de formação empreendedora é bastante complexo, uma vez que envolve a sociedade em seus múltiplos aspectos macros e micros, valores, cultura, escolas, família que dão os ingredientes para formação do meio em que as pessoas desenvolvem suas relações e formam sua visão, e vice-versa, num processo evolutivo e repetitivo e que, de forma singular e gradativa, proporciona aos indivíduos a construção do conhecimento explícito e de fácil articulação na linguagem formal e, também, a construção do conhecimento tácito envolvendo fatores intangíveis e difíceis de serem articulados. Esta portanto, é a diferença que faz a diferença.

Ainda podemos afirmar que a resultante desses três aspectos formam o diapasão para as definições sobre objetivos, metas, métodos, conteúdos e estratégias. Especificamente sobre a metodologia, vale resgatar a questão do processo educacional de adultos onde encontraremos boa parcela deles convivendo com a situação do conhecimento cristalizado.

Resulta daí, portanto, a sinalização para a adoção de metodologias alternativas e a andragogia se configura como uma alternativa eficaz para o caso.

Nesse particular, destacamos os ensinamentos de Dolabela, que preconiza a oficina do empreendedor. Segundo ele,

...na oficina do empreendedor, sugere-se que o professor assuma a função de criador do ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedor. Ele passa a ser organizador da cultura empreendedora e abandona as antigas funções de mediador do conhecimento. (Dolabela, 2000: 111)

Finalmente, não se pode deixar de mencionar que o trabalho, além de oferecer uma visão ampla do problema, possui limitações. Entretanto, enseja oportunidades para novos estudos, novas considerações, abordagens específicas e detalhadas, etc. De qualquer maneira, seu conteúdo permite inferir que o grande mote para o êxito da aprendizagem do empreendedorismo passa, necessariamente, pela questão dos paradigmas.

8. BIBLIOGRAFIA

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. In: **Revista de Administração de Empresas**, 31(3):63-71, jul/set, 1991.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um meta-modelo empreendedor. In: **Revista de Administração de Empresas**, 33(6):50-61, nov/dez, 1993.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva S/A, 1962.

NONAKA, Ikujiro. & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12. ed. Editora Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.