

Preparação de sucessores nas IES e aprendizagem organizacional



Vânia Hernandez
Graduada em Administração de Empresas, pós-graduada em Psicologia Positiva e em Gestão da Aprendizagem. Consultora da Hoper Educação

Muito se fala na substituição e na extinção de muitas profissões nas próximas décadas. A probabilidade de robotização atingirá o arquiteto, contador, estatístico, operador de telemarketing, dentre outros. Prevê-se que, em 2030, 85% das pessoas exercerão profissões que não existem hoje. Ao mesmo tempo, sabe-se que o número de informações e conteúdos serão cada vez maiores. Em outras palavras, o conhecimento de determinada área ou profissão poderá tornar-se obsoleto em um curto período.

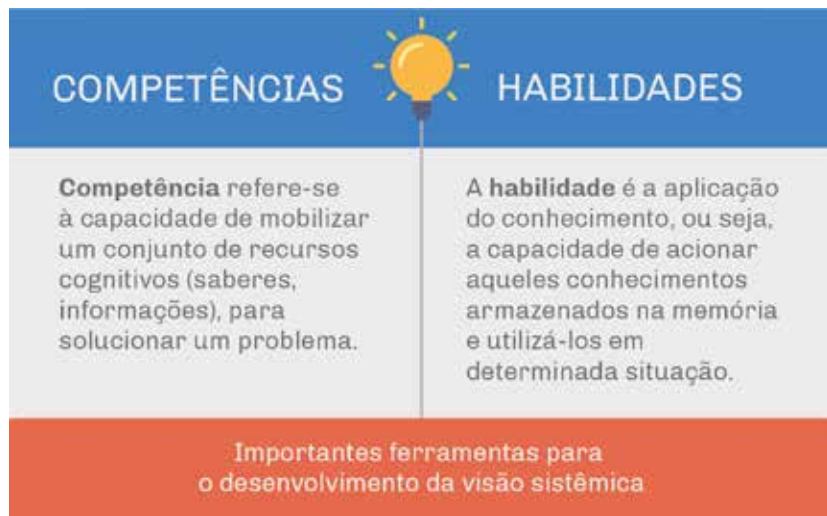
A mudança é ininterrupta. Os avanços tecnológicos e a busca pela inovação contínua estão transformando o mundo e irão transformar ainda mais as instituições de Ensino Superior. Os elementos-chave para o sucesso das IES no passado podem não ser efetivos no futuro. Será cada vez mais relevante para as IES a aprendizagem organizacional inteligente, ou, ainda, buscar o desenvolvimento de habilidades e competências em seus sucessores.

Nesse panorama, será necessário o desenvolvimento de uma série de competências, além da cognitiva, como o autoconhecimento, as habilidades socioemocionais, a resolução de situa-

ções-problema, o raciocínio lógico, a colaboração e o pensamento crítico e adaptativo. Além dessas competências, deveremos ensinar o pensamento e a visão sistêmica, como também trabalhar a capacidade de filtrar dados, diante do volume cada vez maior de informações, sem contar as falsas notícias e conteúdos a serem revistos.

Tais habilidades e competências serão ainda necessárias no processo de gestão e de sucessão de uma IES. Programas de sucessão familiar, sustentáveis e efetivos, devem contemplar o desenvolvimento de habilidades e competências. Como menciona Marjo Kyllönen, secretária de Educação de Helsinque, na Finlândia: "Se quisermos desenvolver uma nova geração, com novas habilidades e competências para o futuro, precisamos repensar a educação".

Competência, segundo Patricia Ferreira, na obra *Gestão por competências – Série MBA – Gestão de pessoas*, refere-se à capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, informações) para solucionar um problema. Em razão disso, remete aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes que precisam ser colocadas em prática, para que determinado objetivo seja alcançado. Uma competência é o somatório dessas três variáveis.



A vida pessoal e profissional não é como uma disciplina ou matéria estudada em um curso superior. É a integração de todas elas, reunidas e interconectadas. Tais disciplinas referem-se apenas aos conhecimentos (saberes). O conhecimento relaciona-se a informações que são reconhecidas e integradas na memória, impactando nos julgamentos ou comportamentos. Trata-se da bagagem acumulada ao longo da vida, lembranças de conceitos, ideias ou situações. Mas é apenas uma parte.

A *habilidade* é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de acionar aqueles conhecimentos armazenados na memória e utilizá-los em determinada situação. A atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos ou, ainda, aos sentimentos ou predisposições que orientam a conduta em relação aos outros, a situações pessoais e profissionais.

A dinâmica da vida é sistêmica, assim como a competência. Resolver um problema demanda conhecimentos, habilidades e atitudes. Exige a capacidade de elaborar e ponderar sobre causas e efeitos (habilidade cognitiva de análise), partindo do conhecimento prévio, conjugado com a proatividade de resolver um problema. Eis a importância do desenvolvimento das competências para a aprendizagem organizacional.

Assim, um bom programa de sucessão não deve apenas criar simples sucessores, mas formar cidadãos críticos, que

sabem aprender, por meio de desafios e demandas que exijam soluções eficazes, colocando o jovem no centro da sucessão e do aprendizado. Informação todos têm, porém analisá-las e interpretá-las com criticidade nem todos sabem. Daí a necessidade de posicionar o jovem como protagonista – isso é empoderamento.

A ciência é feita de dúvidas, e muitos de nós temos vários questionamentos, pessoais e profissionais. Nesse sentido, outra competência a ser ensinada e aprendida relaciona-se, por exemplo, com a capacidade de lidar com dilemas. Isso porque, muitas vezes, somos obrigados a fazer uma escolha e decidir entre duas alternativas que se excluem mutuamente. O gestor de uma IES, por mais informações que venha a ter no futuro, advindas do uso da tecnologia e do *big data*, ainda assim, enfrentará muitos dilemas e desafios em sua carreira e, para isso, será imperioso conjugar as habilidades (pensamento crítico, análise, síntese) e as atitudes (espírito empreendedor).

Por isso, mesmo com a adesão cada vez maior das tecnologias nos negócios, o ser humano ainda será o principal e, talvez, o único potencial para criar, inovar e solucionar os desafios impostos às IES. Portanto, um grande desafio é, e será ainda nos próximos anos, a preparação de sucessores para interagir em um contexto permeado de incertezas e de concorrência cada vez mais acirrada e diversificada. ■

www.hoper.com.br