

Sonia Maria Pereira

A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR

**FLORIANÓPOLIS
2001**

Sonia Maria Pereira

A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção.
Orientador: Fernando Álvaro Ostuni Gauthier

**FLORIANÓPOLIS
2001**

Sonia Maria Pereira

A FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutora em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de outubro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fernando A. Ostuni Gauthier, Dr
Orientador

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra

Prof^a. Edna G. Maciel Fiod, Dra

Prof^a. Silvina Rosa, Dra

Prof. Claudinei M. Magre Mendes, Dr

Prof^a. Ana Maria B. Franzoni, Dra

DEDICATÓRIA
Engenharia de Produção

Sonia Maria Pereira
Campo Grande, 1997.

É útil saber da maquinaria
Que enquadrou o mundo!
É útil saber do mundo que o homem produziu quadrado!
É útil saber do homem que não pode ser programado!

Este homem libertado,
No trabalho objetivado
É um homem em transformação:
Seu problema e solução!

Desafio desnudar o perfil atual
Entre tantos preconceitos:
Onde os males teriam jeito
Abrindo-se mão da civilização
Onde a vida pode ser simples,
Colocando-se abaixo a robotização!
Afinal, pra que água no cano, fax ou avião?
Outros, projetam nas novas mídias
Salvação e fim do sofrimento!
Espalha-se o conhecimento junto com a relação!
Salve o prazer! Salve a solidão!

Princípios engenhosos os da produção humana!
Educam tal flexa de cupido certo
Atravessando o cérebro, o peito e o coração!

É hora de tomar posição no futuro que hoje se faz!
É meu, é seu: o filho, o neto,
O engenheiro, o médico, o físico, o artista e o avião!
É preciso colar o que parece não ter jeito,
Educar a emoção e a razão!

Pra não dizer que não falei de gente,
Conclamo a força das flores!
Para lutar pelos meninos que percebem as formas rotas
de mundos quadrados, redondos, constantes, inconstantes,
às vezes, como lágrimas, em gotas!
Felizes ou infelizes,
Porém, mais juntos...menos distantes!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e filhos que, pelos extremos das gerações, me instigaram, na intimidade, a extrair o máximo da vida.

Aos amigos que, no acolhimento, me permitiram descansar em várias etapas da jornada.

Àqueles que, ao personificar as resistências à realização de meu sonho, me ensinaram a buscar estratégias para persistir.

Aos talentos presentes nas novas tecnologias, parceiros do empreendimento educacional da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade e prazer em compartilhar conhecimentos e crescer com tantos outros talentos do nosso país.

À Escola de Novos Empreendedores, pelo ambiente humano e criativo instigador desse trabalho.

Aos alunos da Escola Básica Hilda Theodoro Vieira que reforçaram a necessidade de compreensão da criança em desenvolvimento presente em todo educador adulto.

Aos orientadores deste trabalho e, em especial, ao professor Fernando Ostuni Gauthier que me ajudou a colocar ponto e vírgula na emoção.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
SUMÁRIO	V
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
LISTA DE QUADROS	X
RESUMO.....	XI
ABSTRACT.....	XII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 APRESENTAÇÃO	1
1.2 JUSTIFICATIVAS	2
<i>1.2.1 Considerações sobre a área de empreendedorismo e o contexto deste trabalho</i>	2
<i>1.2.2 Sobre a importância dos critérios para a formação do empreendedor.....</i>	5
<i>1.2.3 Sobre a posição do pesquisador em questão</i>	7
1.3 DEFINIÇÃO DO TEMA : SER EMPREENDEDOR, EIS A QUESTÃO!	11
1.4 OBJETIVOS	13
<i>1.4.1 Geral</i>	<i>13</i>
<i>1.4.2 Específicos</i>	<i>13</i>
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 A NATUREZA DO EMPREENDEDOR.....	16
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAS.....	16
2.2 OS ATRIBUTOS CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA O PERFIL DO EMPREENDEDOR DE ACORDO COM OS PESQUISADORES DA ÁREA	16
2.3 AS NECESSIDADES COMO MOTIVO PARA BUSCA POR NOVOS CONHECIMENTOS.	20
2.4 VALORES COMO REGRAS PARA ATITUDES	24
2.5 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES EM MUDANÇAS.....	27
2.6 A NATUREZA DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR	32
<i>2.6.1 O empreendedor e o hacker.....</i>	<i>34</i>
2.7 A NATUREZA HISTÓRICA E O “CUSTO” DE SER EMPREENDEDOR	39
3 TEORIAS E PROCESSOS DE FORMAÇÃO.....	43
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAS.....	43
3.2 TEORIAS E FRONTEIRAS	44
<i>3.2.1 Das psicologias.....</i>	<i>45</i>
<i>3.2.2 Das pedagogias.....</i>	<i>47</i>

3.2.3 <i>Das fronteiras</i>	49
3.3 PARA ALÉM DAS TEORIAS	51
3.3.1 <i>(Des)organizações do mundo adulto</i>	54
3.3.2 <i>Dos professores</i>	55
3.3.3 <i>Dos padrões</i>	57
3.3.4 <i>Dos pais</i>	59
3.4 AUTONOMIA E LIBERDADE	61
3.4.1 <i>Tendências da democracia : da França e da América</i>	62
3.5 LEGISLAÇÃO PARA FORMAÇÃO	66
3.5.1 <i>Sobre as leis e as crianças</i>	67
3.5.2 <i>Sobre as leis para educação atual</i>	69
3.6 ESCOLAS DE EMPREENDEDORES	70
3.6.1 <i>Desafio de princípios</i>	71
3.6.2 <i>Incubadoras de talentos, limites e possibilidades</i>	72
3.6.3 <i>Competências e habilidades para projetos de vida</i>	74
4 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES	79
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	79
4.2 SOBRE OS CRITÉRIOS DO GRUPO E DA LIBERDADE DE ESCOLHA	80
4.2.1 <i>Do grupo</i>	80
4.2.2 <i>Da liberdade de escolha</i>	84
4.3 SOBRE AS INTELIGÊNCIAS	86
4.3.1 <i>Múltiplas</i>	86
4.3.2 <i>Emocionais</i>	90
4.3.3 <i>Virtuais</i>	91
4.3.4 <i>Empreendedoras</i>	93
4.4 SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE VALORES, NECESSIDADES, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	94
4.4.1 <i>A busca do equilíbrio na contradição</i>	100
5 ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR	108
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	108
5.2 MITOS	109
5.2.1 <i>O mito do emprego</i>	110
5.3 CENÁRIOS COMO FICÇÃO A SERVIÇO DA REALIDADE	113
5.4 HISTÓRIAS E PERSONAGENS COMO ESTRATÉGIA SIMBÓLICA	117
5.4.1 <i>Histórias</i>	117
5.4.2 <i>Realidade simbólica</i>	121
5.4.3 <i>Personagens</i>	124
5.5 SOBRE A ORGANIZAÇÃO DOS PASSOS	128
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	136
6.1 DAS CONCLUSÕES	136
6.2 QUANTO AOS ASPECTOS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	136
6.3 QUANTO AOS OBJETIVOS DEFINIDOS	137
6.3.1 <i>Do geral</i>	137
6.3.2 <i>Dos específicos</i>	138
6.3.2.1 <i>Sobre os conceitos de empreendedorismo</i>	138

6.3.2.2	<i>Sobre o perfil do empreendedor</i>	138
6.3.2.3	<i>Sobre os princípios metodológicos</i>	139
6.3.2.4	<i>Sobre os procedimentos metodológicos</i>	139
6.4	QUANTO AOS RESULTADOS DAS APLICAÇÕES	139
6.4.1	<i>Do Desenvolvimento do espírito do Empreendedor para mais segurança do adulto, do jovem e da criança</i>	141
6.4.1.1	<i>Sobre os agentes da paz</i>	142
6.4.1.2	<i>Sobre a Associação de Empresários na Escola Pública</i>	145
6.4.1.3	<i>Sobre as palestras e cursos para pais, professores e diretores</i>	147
6.4.1.4	<i>Sobre o Prêmio Escola Referência e um Encontro Empreendedor</i>	149
6.4.1.5	<i>Sobre o “Etene faz festa”</i>	151
6.5	QUANTO AO MÉRITO DO TRABALHO CIENTÍFICO	153
6.5.1	<i>Sobre a contribuição</i>	153
6.5.2	<i>Sobre a relevância</i>	153
6.5.3	<i>Sobre a originalidade</i>	153
6.5.3.1	<i>Da abordagem histórica e transdisciplinar dos conceitos de empreendedorismo</i>	154
6.5.3.2	<i>Da abordagem histórico-crítica em relação aos procedimentos teóricos psicopedagógicos</i>	155
6.5.3.3	<i>Da ênfase no desenvolvimento das habilidades para empreender em qualquer área</i>	156
6.5.3.4	<i>Da ênfase na gestão do livre-arbítrio pela ativação de persistência e tolerância à frustração</i>	157
6.5.3.5	<i>Da definição de equilíbrio na contradição</i>	158
6.5.4	<i>Sobre a viabilidade e perspectivas de continuidade</i>	160
6.6	DAS RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	160
6.7	DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS DO TRABALHO	161
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164
8	ANEXOS	177

LISTA DE FIGURAS

1. Foco para o desenvolvimento de competências e habilidades	28
2. Identificação do mundo adulto.....	80
3. Ação de forças contraditórias.....	83
3.1. Ação de forças contraditórias	83
4. Movimento das características.....	98
5. Alerta para o movimento da “empresa” psíquica.....	106
6. A parceria dos Ps.....	132
7. O movimento para a Formação do Empreendedor.....	135

LISTA DE TABELAS

1. Psicologias, pedagogias, ensino e perspectiva.....	51
2. Teorias, fronteiras e foco.....	51
3. Características das relações democráticas na França e América em relação ao Antigo regime.....	65
4. Trabalho como Vetor de Identidade.....	76
5. Três pólos do espírito.....	92
6. Organização das características para formação do empreendedor.....	99
7. Perfil do empreendedor: Equilíbrio em contradição.....	104

LISTA DE QUADROS

1-“Etene faz festa” e as Características para a Formação do empreendedor.....	134
---	-----

RESUMO

Neste trabalho, propõe-se fundamentar procedimentos metodológicos para o desenvolvimento e a atualização de habilidades do sujeito empreendedor. Considera-se a complexidade da construção de seu perfil, pois a modificação de comportamentos e atitudes deve se processar num ambiente de transformações históricas aceleradas. Tal ambiente, gerador de indefinições, é uma arena de luta de forças em todos os níveis. Os riscos e as possibilidades dessa, luta agilizados pela velocidade dos acontecimentos, evidenciam as contradições e conflitos humanos e exigem de todos os indivíduos um esforço enorme para se adaptar ao novo contexto. O comportamento empreendedor não apenas se ajusta à necessidade de organização e aproveitamento de recursos humanos atuais como pode organizar a produção de riqueza de maneira inovadora, para além da adaptação e sobrevivência dos indivíduos. Segundo a perspectiva que fundamenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados ou aplicados na formação dos empreendedores mais jovens, os valores, atitudes e crenças dos adultos, que foram construídos historicamente, são filtros para a apreensão do significado dos conceitos. Dessa maneira, o envolvimento do adulto no desenvolvimento de habilidades e na orientação dos jovens e crianças é fundamental para a definição de um perfil refletido e capaz de alterar-se a si mesmo, e nisto consiste boa parte da complexidade que envolve a questão. O caminho aqui percorrido objetiva orientar passos para uma atuação significativa e motivadora do adulto, de forma a facilitar, a ampliar sua percepção para a antecipação e resolução de necessidades, aumentando, no processo de formação, as chances de sucesso e sobrevivência dos indivíduos mais jovens e empreendedores.

ABSTRACT

This study proposes to establish methodological procedures for the development and modernization of the abilities of the entrepreneur. It concerns the complexity of the construction of the profile of this entrepreneur, because this modification of behavior and attitudes must be processed in an environment of accelerated historic transformations. This environment, which has caused a lack of clarity, is an arena for a struggle of forces on all levels. The risks and possibilities of this struggle, which is made more dynamic by the velocity of events, reveal human contradictions and conflicts and demand a tremendous effort from all individuals to adapt to this new context. Entrepreneurial behavior must not only adjust itself to the need for organization and the suitable use of current human resources. It also aims to organize the production of wealth in an innovative manner – going beyond the adaptation and survival of individuals. According to the perspective that bases the methodological procedures to be used or applied in the formation of young entrepreneurs, the values, attitudes and beliefs of adults, which were historically constructed, are filters for understanding the meaning of the concepts. In this way, the involvement of the adult in the development of abilities and in the orientation of young people and children is essential for the definition of a well considered profile capable of changing itself. Much of the complexity that involves the subject is located in this issue. The route traveled here seeks to guide the steps for a significant and motivational attitude of the adult, in order to facilitate the broadening of their perception to anticipate and resolve needs, increasing in the education process, the chances for success and survival of younger individuals and entrepreneurs.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Nos últimos anos a cultura empreendedora tem se disseminado por todo o mundo com extrema rapidez. As Universidades e setores ligados à pesquisa e desenvolvimento têm contribuído muito nesse processo, pois é cada vez maior o número de cursos oferecidos nessa área. Mesmo assim, esse número é insuficiente em relação à demanda.

A atual crise econômica e as altas taxas de desemprego têm despertado o interesse geral por esse tipo de atividade, mas, exatamente por isso, aventurar-se no insólito mundo dos negócios sem a qualificação necessária pode ser e tem sido desastroso.

A crescente procura por cursos nessa área, somada ao quadro da necessidade atual de mudanças rápidas de idéias e de atitudes em todas as áreas do conhecimento e das profissões, exige tanto a disseminação como a gestão da cultura do empreendedorismo.

Assim sendo, a produção teórica sobre o empreendedorismo não só tem aumentado significativamente, como também concentra-se num esforço para se chegar a uma definição mais exata sobre o que é empreendedorismo. As literaturas mais atuais definem empreendedorismo como um processo de renovação pessoal e organizacional que traz inúmeros benefícios sociais e econômicos para a sociedade.

Diversos estudos e opiniões têm sido formulados, colocando em evidência que o espírito empreendedor pode ser desenvolvido através de um processo educativo, que melhore as possibilidades de conceber, criar e desenvolver com êxito uma carreira empreendedora (Varela,1989).

Neste sentido, a área de concentração sobre Empreendedorismo, fomentando e organizando o compromisso da Universidade com as necessidades do mercado da época, pode contribuir para educação do empreendedor.

1.2 Justificativas

1.2.1 Considerações sobre a área de empreendedorismo e o contexto deste trabalho

A globalização e o avanço tecnológico, marcos referenciais de transformações velozes, atribuem valor ao conhecimento que se faz eficaz;

O aumento crescente da disponibilização das informações não significa necessária e conseqüentemente um aumento das habilidades para organizá-las;

A sobrevivência em sociedade exige inovar e ou atualizar habilidades para o desenvolvimento profissional de todos os setores;

Além do desemprego, a necessidade de aprovação, de independência, de desenvolvimento pessoal e o desejo de contribuir para o bem estar próprio e da família são razões que levam o indivíduo a começar um empreendimento;

O gerenciamento de informações e conhecimentos tornou-se tão importante quanto a sua produção, inclusive pela necessidade crescente de multidisciplinaridade;

Considerações como essas indicam a importância da área de empreendedorismo como foco produtor, organizador, gerenciador e atualizador de informações, conhecimentos e habilidades necessárias ao atendimento da demanda profissional atual.

Neste contexto, a Escola de Novos Empreendedores – **ENE** -, criada em maio de 1992, como um programa da Universidade Federal de Santa Catarina vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, tem como missão promover ações de intercâmbio com a sociedade que resultem na criação, desenvolvimento e consolidação de uma cultura empreendedora. A capacitação gerencial e comportamental e o estímulo à geração de novos empreendimentos caracterizam iniciativas que se concretizam por cursos de especialização, de formação continuada, por programa de transferência de metodologias, organização de eventos e outros projetos.

O resultado é a capacitação de mais de 18000 alunos – entre o ensino fundamental, a pós-graduação e profissionais da comunidade em geral. Tanto em nível presencial como à distancia, em parceria com o LED – Laboratório de Ensino à Distância –, a ENE tem fomentado um ambiente de pesquisa e aprendizagem, visando a atualização e a multiplicação constantes dos conhecimentos construídos.

O **Programa de Empreendedorismo em Educação**, direcionado ao ensino fundamental surgiu, em 1998, como um dos projetos da ENE reunindo profissionais e

pesquisadores de multi-áreas de conhecimento, docentes e alunos do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Neste caso, principalmente tendo em vista que o alvo final é a criança, os esforços concentram-se em avaliar e organizar procedimentos metodológicos de maneira a aprofundar os temas referentes à formação do empreendedor.

É este contexto de pesquisa que deu origem à presente tese de doutorado, cujo título **A Formação do Empreendedor** procura expressar a orientação teórico-metodológica que subsidiou as ações dessa equipe de pesquisadores.

De 1998 a 2001 (vide anexo) palestras, mini-cursos, cursos e diversos outros projetos foram planejados e executados de maneira a prestar serviços à organização educacional com o objetivo de desenvolver, agilizar e ativar habilidades empreendedoras em crianças e adolescentes do ensino fundamental e interferir positivamente na cultura escolar. **Aulas de Empreendedorismo** (para pais), **Empreendedorismo na Escola** (para diretores), **Empreendedorismo na Sala de Aula** (para professores), **Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor** (alunos), **Encontro Empreendedor** (professores) e **Etene faz Festa** (professores e alunos) foram os produtos responsáveis pela mediação que se estabeleceu entre a produção científica da pós-graduação, na área de empreendedorismo, e a comunidade escolar do estado de Santa Catarina tanto no ensino público como no particular.

O sucesso de tais iniciativas foi divulgado tanto pela mídia local (TV, jornais e revistas) como pela produção de artigos, apostilas, relatórios de avaliação, manuais, oficina e conferência em congressos de nível nacional e internacional. Duas dissertações de mestrado, defendidas recentemente por pesquisadores da equipe, documentam os resultados que referendam a perspectiva de formação que é defendida nesta tese.

Em **Empreendedorismo no Ensino Fundamental: uma aplicação**, Souza Santos (2000), demonstra o processo e os resultados do **Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor**. A milésima dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção comemora o sucesso da primeira aplicação dos procedimentos metodológicos aqui fundamentados. A estratégia principal do Projeto Piloto foi uma festa planejada para disseminar a cultura empreendedora no ambiente de uma escola pública. A festa foi organizada por alunos de oitava série e seu resultado foi o

desenvolvimento de habilidades empreendedoras em adolescentes e jovens que passo a passo inovaram o ambiente da comunidade escolar.

Além dos detalhes da aplicação piloto da metodologia encontram-se registrados em Souza Santos (2000) outros resultados dentre os quais destaca-se a criação do primeiro Conselho de Segurança Escolar do Estado de Santa Catarina e da ASSET – Associação de Empresários da Trindade.

Pouco mais de uma dezena de empresários do bairro, parceiros da escola em 1999, por ocasião do Projeto Piloto, fizeram da idéia da ASSET uma realidade que conta, hoje, com 94 associados.

A avaliação como monitoração para a continuidade da parceria ASSET/Escola é o tema da dissertação de Camilotti (2001), outra pesquisadora da equipe, **Procedimentos de Integração para o desenvolvimento local a partir dos princípios do empreendedorismo**. A iniciativa para a integração para o desenvolvimento local fez com que os empresários, ao reunirem-se para superar seus próprios desafios sentassem em bancos escolares da escola pública e inovassem em soluções. Para além dos projetos conjuntos, esta inovação se fez com atitudes empreendedoras socialmente responsáveis porque compartilhadas com a escola e com o bairro, tornando-se exemplo diante das necessidades nacionais e internacionais para a formação do cidadão atual.

As duas dissertações aqui citadas documentaram os fatos inéditos desencadeados na prática educacional da Escola Básica Hilda Theodoro Vieira, localizada no bairro da Trindade em Florianópolis, que lhe conferiram condições de ser premiada como escola referência de Santa Catarina no ano de 2001.

A Formação do Empreendedor, assunto deste trabalho, vem, neste contexto, fundamentar a perspectiva metodológica dessa prática, já sistematizada, para ser multiplicada em outras escolas, com o **Etene faz festa**. Este material já se encontra disponível na versão para o professor e para o aluno no formato presencial estando em fase de preparação para sua utilização à distância via internet.

Tudo parece indicar que esta história continua. Desde o planejamento e aplicação do **Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor** até o primeiro protótipo do **Etene Faz Festa**, é importante frisar que o mérito particular deste trabalho, quer pela sua relevância, contribuição, originalidade, viabilidade, quer pela perspectiva de continuidade evidencia-se pela atuação do grupo de pesquisa vinculado ao Programa de

Empreendedorismo em Educação que se caracteriza principalmente pela determinação e confiança de seus integrantes.

1.2.2 Sobre a importância dos critérios para a formação do empreendedor

A história mostra que, independentemente da existência de uma definição desse perfil, personalidades empreendedoras sempre existiram. Michelângelo, por exemplo, aos 72 anos, além de desenhar a cúpula de São Pedro, convenceu o papa a financiar o seu projeto e conseguiu escultores e carpinteiros para a sua realização. Durante 20 anos, gerenciou 3500 pessoas para a construção de sua grande obra (De Masi, 1999). Galileu Galilei, abjurando por medo dos instrumentos de tortura, permaneceu vivo produzindo a mesma ciência que levou Giordano Bruno para fogueira (Brecht, 1991). Colombo, pela sua persistência em testar uma nova rota, quando errou, descobriu a América (Voltaire, 1984). Parece, assim, que a junção de forças conscientes e inconscientes tem produzido resultados previsíveis e imprevisíveis na história das sociedades.

Estas conquistas, inquestionáveis do ponto de vista dos resultados revolucionários que imprimiram à história da humanidade, foram, em sua época, iniciativas desafiadoras que decorriam do caráter inovador daqueles que as propunham. Os hábitos, costumes e mentalidades daqueles que não acompanharam tais inovações e continuaram defendendo o que um dia foi novo, mesmo tendo se tornado velho e em desuso, tornaram-se forças sociais inúteis.

A personalidade empreendedora do passado não pode ser modelo para a atual. A época é outra, as necessidades são outras e, conseqüentemente, os meios de satisfazê-las são diferentes. As lições passadas, porém, podem fornecer pistas úteis para o rastreamento do que pode ser chamado de custo psicológico das mudanças comportamentais atuais.

Hoje, os livros, as revistas, artigos políticos e científicos, enfim, a imprensa oral e escrita, em geral, anunciam o profissional autônomo, o fim do emprego fixo ou da carreira dentro de uma empresa. O perfil que o jovem deve adquirir para se candidatar ao mercado de trabalho é totalmente diferente do existente no momento em que se contava com a segurança do emprego. Habilidades antes imprescindíveis apenas para os executivos hoje são exigidas de todos. O indivíduo precisa ter disposição para correr riscos; ter curiosidade, inquietação, abertura intelectual e agressividade positiva; ser

seguro de si, não ter medo de perder a cadeira; ter habilidade para perceber e lidar com as pessoas; dispor-se tanto a ser estrela como a “carregar piano”; jogar em equipe; conseguir trabalhar com pessoas de pontos de vista diferentes; ter energia, flexibilidade, comunicabilidade e capacidade para aprender; capacidade para estabelecer redes de contato; concentração criativa; capacidade conceitual; domínio de línguas estrangeiras; multifuncionalidade; visão de conjunto e a longo prazo; leitura diária, capacidade de mudar; história profissional; capacidade de lidar com pressão; capacidade para usar conhecimentos acumulados para implementar; equilíbrio entre a vida emocional e a profissional.

A rapidez das mudanças, o alargamento das fronteiras, a fluidez e a quantidade das informações, o desemprego estrutural, a extinção de algumas profissões e o surgimento de outras novas, ao mesmo tempo que pedem por agilização de habilitação, colocam a atualização como uma necessidade para um grande contingente de pessoas. A dificuldade de acompanhar o novo ritmo pode aumentar a crença na impossibilidade de vencer o desafio. Por outro lado, acreditar que é possível conjugar rápida, individual e indistintamente todas essas habilidades em uma só pessoa pode levar a conseqüências frustrantes tanto para o indivíduo como para os planejadores da capacitação. Os resultados, que a princípio podem parecer um sucesso, com o tempo podem ter conseqüências negativas não previstas.

Todo cuidado se faz, portanto, necessário seja para os que perderam seus postos de trabalho, seja para os que estão em idade convencional para iniciar a luta pela sobrevivência, seja ainda para os mais novos, que estão sob dependência dos adultos. Os mais novos, principalmente, com a personalidade em formação, mais facilmente influenciáveis, poderão ser, no futuro, as vítimas dos efeitos negativos dos programas que interferiram no processo sem considerar a complexidade inerente ao trato da mudança de comportamentos em ambiente de indefinição.

O comportamento adulto que resiste hoje à mudança de perfil repousa no grau relativo de conforto decorrente de sua formação passada e na força que esta exerce em sua personalidade. Essa resistência, que torna o indivíduo inabilitado para as novas exigências, compõe o modelo emocional que forma a criança. Assim, o modelo adulto inseguro e indefinido pode funcionar como um diferencial de risco para a formação.

Tais questionamentos apontam para a necessidade de que a disseminação da cultura do empreendedorismo e o desenvolvimento de habilidades empreendedoras em crianças e adolescentes sejam acompanhados de uma revisão conceitual. Se a formação do empreendedor se faz útil e urgente, não é menor a urgência de definição de critérios científicos que fundamentem os programas.

1.2.3 Sobre a posição do pesquisador em questão

Existem enfrentamentos e acertos de contas que persistem até que o assunto esteja elucidado para o indivíduo pesquisador e isso pode levar uma vida inteira. O processo é real tanto no que diz respeito ao compromisso com as justificativas teóricas e conceituais de uma dada área de conhecimento, como quanto às escolhas mais práticas da vida cotidiana.

Quando se escolhe, por afinidade pessoal, um sistema teórico, opta-se por um filtro de significados que, na maioria das vezes, responde às necessidades da análise, mas não necessariamente às questões mais práticas da vida cotidiana.

A afinidade e a dedicação à psicologia, como uma área da ciência que busca desvendar o ser humano de maneira a interferir nos mal-estares da vida e minimizá-los, colocam, neste caso, desafios àquilo mesmo que se propõe. Colocam o pesquisador diante de uma questão fundamental que se refere ao fato de, na maioria das vezes, e a história o tem demonstrado, ter sido impossível que um bem-estar geral corresponda ao bem-estar de todos os indivíduos de uma mesma época. Isto significa que esta área de conhecimento, mesmo na perspectiva mais otimista, desvia-se a todo momento de uma compreensão mais abrangente, pelo desejo de otimização do bem-estar do indivíduo. O psicólogo, em geral, compromete, assim, sua percepção, porque “deseja”, e é habilitado para isso, adaptar o indivíduo ao seu meio.

O processo que envolve indivíduo e meio é, todavia, extremamente complexo, pois, na sociedade, a mudança de comportamento, de atitudes, acontece de maneira quase incontrolável e, muitas vezes, apenas depois do mal instalado e compreendido como acidente é que se mapeia o caminho, tentando evitar erros futuros.

Considera-se, nesta tese, que a vida é sempre maior do que o sistema teórico explicativo mais consciente. Assim, o pesquisador, cômico da influência que advém de sua formação, procura pensar os fatos com o máximo de liberdade possível. Sua

independência investigadora exige uma postura de aprendiz das mudanças e um esforço para não se perder no mar dos sistemas teóricos. A organização de conhecimentos fundamentados em teorias é entendida como um porto que reabastece uma embarcação que se aventura em mares desconhecidos. O pesquisador sabe o caminho de volta, não o esquece, mas não permanece nele por muito tempo.

Assim deve ser compreendido o retorno que se faz neste momento aos preceitos psicanalíticos. Volta-se ao porto conhecido, cuja participação foi especial na formação, mas trazendo as novidades encontradas mar a fora para, em seguida, sair novamente.

A dificuldade de discutir “urgências da vida” e explicá-las reside, quase sempre, no fato de que o exercício de percepção do movimento contraditório da vida deve tomar a forma de uma exposição de idéias e pensamentos vestida de um “traje acadêmico conceitual justo e linear”. Este desafio, no entanto, não impede, mas estimula o expositor.

O traje, ao mesmo tempo que não pode ser uma camisa de força, não pode ser uma livre expressão, uma desculpa para a anarquia e a superficialidade na pesquisa. Por isso, defender um jeito de ser, organizar princípios e sugerir procedimentos que corroborem o perfil do empreendedor para a formação do homem moderno exige, além de tudo, “satisfação” de um desejo de que a ciência psicológica contribua para amenizar os males dos indivíduos, de maneira que adaptá-los não signifique resigná-los a uma idéia falsa de felicidade e a um menor esforço na tarefa de modificação geral da sociedade.

Tanto a história do indivíduo (segundo a psicanálise) como a história mais geral dos homens tem mostrado que os períodos de indefinição tanto podem ser ricos como podem ser entraves para o desenvolvimento. Se carregar vícios e hábitos antigos pode tornar os indivíduos inadequados, a inadequação só pode ser avaliada pela aceitação e possibilidade de con(sobre)vivência com o grupo que representa as tendências da época.

Tal fato remete o critério da utilidade da aplicação e da conseqüente multiplicação do processo a uma quantidade enorme de desafios.

O desafio fundamental, inegável, é apreender o espírito, o significado dos critérios e procedimentos, ou seja, o significado de uma metodologia. Isto vale tanto para quem aplica como para aqueles que, sem conhecer o processo de planejamento, compartilham seus efeitos com o aplicador.

Não se pretende com isso controlar o incontrolável, nem mesmo garantir a intenção ou espírito de todo aquele que utiliza tal conjunto de instrumentos. O que se pretende é explicitar ao máximo a metodologia, de maneira que aquele que vier a utilizá-la na formação dos mais jovens não se acomode com o modelo. Ao contrário, pretende-se que sua utilização seja feita com o grau de “intranqüilidade” e responsabilidade que se exige daqueles que formarão os cidadãos do planeta.

A formação do empreendedor, segundo a metodologia que organiza os critérios em passos (Idéia Inicial, Validação da Idéia, Como Fazer, Parcerias, Execução, Avaliação e Recomeçar)¹, é marcada por uma seqüência lógica, cuja importância está para além dos passos. Está na persistência da realização do sonho comum. Está em um novo jeito de fazer com que alguma coisa aconteça movida pela vontade e empenho do próprio homem. Está no resgate da “potência”, do “virtus” como força realizadora. Está na possibilidade de acumular aprendizagens em um mundo cheio de possibilidades desconhecidas pela geração anterior.

A compreensão da amplitude do movimento da história, sua complexidade e sua repercussão na vida dos indivíduos, principalmente nos momentos de grandes transformações em que os velhos hábitos perduram para além de suas necessidades, torna-se, assim, extremamente importante.

É necessário entender que as necessidades mais gerais da sociedade refletem-se nos indivíduos, com nuances e especificações diferentes; que todas as instituições criadas pelo homem correspondem às necessidades da organização da vida em comum. Mais ainda, que as instituições ou organizações são renovadas ou destruídas conforme a realização de determinadas necessidades e criação de outras.

Nesse movimento, observa-se que alguns anseios e desejos correspondem mais do que outros ao avanço da história. No entanto, isso não significa que uma parcela de desejos é correta e a outra incorreta. São desejos que, atrelados às forças vitais de um período de mudanças, adaptam-se, vislumbram oportunidades onde outros percebem problemas. Haja vista que a mudança não é agradável ou desagradável em si, é movida

¹ Metodologia aplicada e validada por meio do Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor, do Programa de Empreendedorismo em educação, da Escola de Novos Empreendedores/ UFSC. (Vide SOUZA SANTOS, L. **Empreendedorismo no Ensino Fundamental: uma aplicação**. 2000, 96 p., Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis)

por necessidades e expectativas mais amplas e, como tal, não é sentida ou percebida igualmente por todos os indivíduos.

Portanto, se um método de análise e compreensão da realidade tem necessariamente um caráter geral, os procedimentos para sua aplicação devem sempre ter em vista seu público específico, suas necessidades e seus anseios.

Parece ser comum a ineficácia de uma proposta metodológica quando esta se transforma em manual de aplicação. Isto porque os manuais², quando tomados como receita, de pouco ou nada servem, pois tornam-se destituídos de significado para quem o utiliza.

A ponte entre um e outro deve, por isso, ser pautada no significado do que é proposto, antes dos passos a serem seguidos. A distância a ser preenchida de significados variados vai das necessidades mais gerais até às mais específicas.

Flexibilizar é conhecer e transitar entre umas e outras sem se deixar seduzir por nenhuma delas e sem tomá-las radicalmente como causa ou efeito de um fato singular. Este trânsito, no entanto, não deve ser tão leve a ponto de não se pousar nunca na terra ou não se produzir nada de útil para a vida atual.

Ou seja, é na compreensão dos nexos existentes nesse espaço que está a eficácia, a possibilidade de ação útil para a sociedade.

Nas trilhas da transdisciplinaridade, mas com os olhos em um objetivo claro e definido, faz-se uma composição de teorias, fatos e interpretações. Não se tem como objetivo a comunhão teórica com este ou aquele sistema e também não se advoga, mesmo utilizando-se proposições de alguns deles, nenhum em particular.

Defende-se a busca do sentido histórico no uso de determinados procedimentos que, assim organizados, denominam-se metodologia. Não se defende a metodologia como um novo caminho, mas como um jeito novo de caminhar.

O passado, o presente e a expectativa do futuro estão aqui presentes para dar sentido ao perfil empreendedor, ou seja, a determinadas características e habilidades que aqui serão defendidas como necessárias e urgentes ao homem atual.

² Por isso o manual para o professor trabalhar com o desenvolvimento de habilidades em alunos do Ensino Fundamental, logo nas primeiras páginas, trata com ênfase esse assunto. Vide PEREIRA, S. M. (Org). **Etene faz festa**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001, p.18. (Programa de Empreendedorismo em Educação).

A utilidade da metodologia repousa, nesta perspectiva, no sentido que propõe e não na assunção de conceitos teóricos que tendem a ser absorvidos rapidamente e sem reflexão.

1.3 Definição do tema: ser empreendedor, eis a questão!

Ser empreendedor, no Brasil, é uma questão. Embora o empreendedorismo no país seja um assunto recente em comparação com outros países que há anos se dedicam ao estudo, à pesquisa e ao ensino nessa área, a peculiaridade do perfil brasileiro apresenta-se de maneira promissora. Embora ainda seja uma minoria de profissionais que acreditam na possibilidade de formar o empreendedor, os conceitos e aplicações disseminam-se com relativa rapidez.

Os programas de empreendedorismo, com técnicas que objetivam formar o empresário empreendedor, geram incubadoras de empresas, disciplinas de empreendedorismo nas universidades, graduação na área, empresas juniores, etc. A meta de tais iniciativas tem sido instrumentalizar as pessoas com conhecimentos, de maneira a aumentar as chances de sobrevivência e de sucesso do seu próprio negócio.

Os jovens universitários e do ensino médio têm sido alvo dessas iniciativas inovadoras, pois, no limiar da vida adulta, precisam urgentemente instrumentalizar-se, quer pela urgência em inserir-se em organizações em que possam desenvolver suas aptidões, quer para criar eles próprios unidades produtivas com chances de sobrevivência no arriscado mercado atual.

A questão torna-se mais complexa quando o alvo do empreendedorismo é o estudante do ensino fundamental. São crianças e adolescentes que devem ser preparados para o mundo do trabalho. Embora, legalmente, os mais novos estejam ainda impedidos de prover sua independência financeira pelo trabalho, critério esse que é exigido como passagem para vida adulta, a urgência do assunto não parece menor. Principalmente quando o modelo tradicional não se adapta mais às necessidades da vida cotidiana. Neste caso, deve-se estar atento à personalidade que se ajuda a criar, bem como às suas possíveis repercussões no futuro.

O modelo adulto é fundamental para a formação das crianças e, depois da família, a escola é a próxima instituição responsável pela formação e capacitação do indivíduo para a vida. Por isso, é função da escola formar o indivíduo para a utilidade

social, ampliando as garantias para sua sobrevivência e sucesso até que as novas tecnologias de produção, de comunicação e de gestão facilitem o processo de conciliação do mundo do trabalho com a realização humana.

A dificuldade dos adultos para exercerem sua função natural de formação repousa na ineficácia do modelo tradicional diante das novas exigências. A construção de um novo modelo esbarra na própria indefinição do adulto e em sua fragilidade diante da própria inadequação.

A necessidade de preparar as crianças para esse futuro, incerto do ponto de vista histórico, aumenta o desafio, pois, além dos alunos, os profissionais da área de empreendedorismo devem ter como alvo os educadores, pais e professores, que cotidianamente funcionam como referência para os mais novos e que vivem um presente também indefinido. Se, por um lado, quanto mais cedo “melhor” para começar a influência, por outro, a responsabilidade do adulto é maior pois deve definir para si mesmo as características apropriadas ao caráter humano que pretende influenciar.

A apropriação relativamente rápida dos conceitos referentes ao empreendedorismo e à formação do empreendedor, provavelmente em função da necessidade de novas respostas para antigos e novos problemas, pode levar mais a um modismo do que a resultados efetivos. A pressa diante da multiplicidade de interpretações pode causar mais frustrações que soluções se o repertório comportamental dos envolvidos no processo não for considerado em sua complexidade.

Ser ou não ser empreendedor não é uma questão de simples liberdade, de uma escolha. O perfil do empreendedor deve conter o jeito adequado ao meio incerto e desafiador da atualidade.

Se o empreendedor é aquele que provoca mudanças por meio da inovação, gera ou aproveita oportunidades e cria valor tanto para si próprio como para a sociedade e se sua personalidade tem um papel decisivo na configuração da cultura, dos valores e do comportamento social em qualquer organização, então a questão talvez não passe pelo “ser ou não ser”, mas pelo “como” e “para quê” formaremos empreendedores.

Para que a formação do empreendedor tenha mais chances de sucesso, seus critérios e procedimentos devem ser fundamentados em uma metodologia apropriada para orientar mudanças de atitudes e de comportamento num ambiente de indefinição social. Quando o foco recai na mudança de atitudes e comportamento, é preciso

contemplar a contradição embutida no movimento das relações para, captando melhor os sentidos e os significados, evitar procedimentos que se repetem mecanicamente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Fundamentar procedimentos psicopedagógicos para disseminar a cultura do empreendedorismo entre crianças e jovens, de forma a desenvolver competências e habilidades empreendedoras a partir do modelo do indivíduo adulto, em um contexto de formação agilizado em termos de contradições e mudança.

1.4.2 Específicos

- Conceitos do empreendedorismo: identificar a relação conceitual entre as áreas de conhecimentos referentes ao empreendedorismo, à psicologia e à educação em uma perspectiva histórica.

- Perfil do empreendedor: identificar, no movimento histórico atual, os conceitos e as características relevantes para a ativação do comportamento empreendedor.

- Princípios Metodológicos: fundamentar, com base numa conjugação de teorias, procedimentos metodológicos para a formação do empreendedor na sociedade atual, considerando o público infantil como alvo final.

- Procedimentos metodológicos: explicitar a organização dos procedimentos utilizados na ativação de habilidades empreendedoras.

1.5 Estrutura do trabalho

Este primeiro capítulo é destinado a apresentar, justificar o tema e o objetivo deste trabalho, bem como nortear o leitor quanto à sua estrutura.

O segundo capítulo, cujo título é **A Natureza do Empreendedor**, objetiva demonstrar a natureza do perfil empreendedor, destacando os aspectos permanentes e mutáveis de sua composição, de maneira que a estruturação da personalidade apareça como resultado da luta entre os entraves e possibilidades da época em que surge. A

importância desse capítulo está na ênfase dada ao movimento e ao conflito como elementos que devem fundamentar a reflexão sobre o significado da ativação para as mudanças de comportamento. Apresenta-se o empreendedor como aquele que, naturalmente, assume características (competências) que o posicionam em sua época como impulsionador da história, antecipador das necessidades dos homens e organizador de valores e atitudes que colaboram para a convivência e a sobrevivência dos indivíduos.

Com o título de **Teorias e Processos de Formação**, o terceiro capítulo concentra as discussões sobre as teorias, em particular, as pedagogias e as psicologias. Estas são abordadas como sistematizações – propostas de soluções – para os conflitos inerentes às relações humanas que produzem a sobrevivência em sociedade. Nele abordam-se autores do sec. XVII e sec. XIX, principalmente suas posições teórico-metodológicas frente aos conflitos e contradições do cotidiano; a institucionalização de papéis nos processos de formação do indivíduo diante da definição e indefinição das regras sociais; relações do tipo patrões e empregados (organização de sobrevivência), cônjuges e pais (a família), professores e alunos (a escola). O objetivo é demonstrar a magnitude dos desafios para os educadores atuais, diante do apego a crenças e valores tradicionais. No mesmo sentido, pretende-se fundamentar a urgência da atualização de valores, atitudes e habilidades diante de sua inutilidade e ineficácia para os velhos e novos problemas. A formação de empreendedores, quer pela atualização de atitudes no adulto quer pelo desenvolvimento de habilidades nas crianças e jovens, surge como resposta urgente para a sobrevivência e convivência dos indivíduos e das organizações.

Princípios Fundamentais para Formação de Empreendedores é o conteúdo do quarto capítulo, cujo objetivo é fundamentar a organização de procedimentos de maneira que a seqüência lógica e linear dê lugar a reflexão contraditória sobre as questões humanas, mais apropriada para a disseminação do espírito empreendedor. A reflexão a partir da contradição deve aparecer como motor ativador de mudança por desobstrução de vícios comportamentais. Os princípios que orientam e organizam procedimentos devem levar em conta a conexão das necessidades individuais com as mais gerais, gerenciando o livre arbítrio e os grupos de acordo com os empreendimentos locais possíveis. Este capítulo deve desenhar o perfil do empreendedor no exercício de habilidades. Esse ser criativo e inovador (1º passo) que valida suas idéias (2º passo),

identifica as necessidades atuais e, ao planejar com racionalidade e intuição (3º passo), escolhe, com sucesso, os parceiros (4º passo) para a realização (5º passo) de um sonho comum. Na avaliação desse processo (6º passo), o indivíduo empreendedor, alimentado pelos resultados positivos, deve se sentir impelido a recomeçar (7º passo), instigado pelos erros de cálculo no trajeto percorrido ou pelas novas oportunidades que se lhe apresentam.

As Estratégias para a Formação do Empreendedor, apresentadas no 5º capítulo, correlacionam-se a natureza, aos critérios e princípios definidos no capítulo anterior. A ênfase, aqui, está no movimento que organiza os passos estrategicamente, compondo os valores, necessidades, competências e habilidades para formar o empreendedor em cenários fictícios. O mito do emprego, as técnicas, histórias e os personagens são explicitados como recursos simbólicos eficazes para a formação adequada à realidade social atual.

As **Conclusões e Recomendações** para futuros trabalhos compõe o 6º e último capítulo, que retoma seus objetivos considerando os resultados de sua aplicação, desde o Projeto Piloto Jeca Tatu Empreendedor até a preparação do “Etene Faz Festa”. Tanto o primeiro, que envolveu diretamente os mais jovens, como o segundo, instrumentalizando adultos educadores para multiplicação do espírito empreendedor, demonstram o por quê a orientação para formação seguiu, e deve seguir, os princípios aqui fundamentados.

2 A NATUREZA DO EMPREENDEDOR

2.1 Considerações iniciais

A importância da questão para a atualidade, como foi apresentado no capítulo anterior, está na proposição do perfil do empreendedor como modelo para a formação do caráter e da personalidade do homem atual, seja no que diz respeito à atualização do adulto seja à formação de crianças e jovens.

A intenção de disseminar ao máximo esse espírito e esse jeito de ser exige aprofundar a questão para além dos conceitos habituais já que a dificuldade da mudança refere-se à complexidade social dos próprios entraves.

Os atributos, conhecimentos, pensamentos, necessidades e motivações do empreendedor; a influência dos sentimentos em suas atitudes e decisões; suas competências, habilidades, enfim, são características naturais e eternas? Serão mutáveis? Neste caso, que forças agem para tais mudanças?

Uma percepção naturalizante das características e dos atributos do empreendedor pode favorecer a visão linear e ao invés de impulsionar e valorizar, dificultar seu processo de formação. Antecipar, avaliar necessidades dos indivíduos, sem aprofundar o conhecimento sobre as necessidades mais gerais que presidem à organização dos valores para convivência e sobrevivência dos homens em sociedade, pode implicar em riscos inesperados.

Este capítulo apresenta os atributos do empreendedor tal como têm sido descritos por pesquisadores da área e propõe a reflexão sobre tais atributos em uma perspectiva histórica de transformação social. Esta perspectiva de compreensão histórica fornece elementos que permitem ampliar conceitualmente o perfil do empreendedor utilizado como referência para a ativação desse comportamento na atualidade.

2.2 Os atributos considerados importantes para o perfil do empreendedor de acordo com os pesquisadores da área

O termo empreendedor foi encontrado no século XVII (Vérin, 1982 apud Filion, 1997). O economista Joseph Schumpeter (1883-1950), de acordo com a literatura da área, foi o responsável pela inserção do empreendedorismo como campo relevante de estudos e de pesquisa para a sociedade atual. Segundo Filion (1999), foi Schumpeter

quem associou o tema à percepção inovadora quanto ao aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios, de maneira a mobilizar recursos e criar novas combinações.

De acordo com a teoria schumpeteriana, o empreendedor é o agente responsável pelo desequilíbrio dinâmico do fluxo circular e com tendência ao equilíbrio da economia capitalista (Schumpeter, 1997). Alguns espaços possíveis para as inovações próprias dos empreendedores, segundo o economista, são pertinentes ao produto, à comercialização e distribuição, ao mercado, aos componentes, suprimentos e à gestão organizacional.

Diversas são as abordagens que se complementam no estudo e na categorização do fenômeno: a econômica, que destaca o empreendedor como agente de desenvolvimento econômico; a psicológica, que procura estudar, avaliar e interpretar as características de sua personalidade; a social, que procura explicar a influência do ambiente no empreendedor.

Características como liderança, dimensão de grupo de trabalho, criação organizacional, reconhecimento de oportunidades e inovação definem de maneira geral o empreendedorismo (Stearns and Hill, 1986). Assumir riscos, angariar recursos e criar valores são também elementos fundamentais do processo.

Seja na abordagem econômica, psicológica ou social, o empreendedorismo pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais. Adequando-se a situações de mudanças, o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade.

Embora não exista unanimidade quanto às definições e atribuições do empreendedor, existe concordância dos teóricos quanto à sua capacidade de assumir riscos e ao papel fundamental que tem no desenvolvimento das economias nacionais.

Na prática empreendedora, a reação do indivíduo à mudança é positiva e sadia, quando ele a transforma em oportunidade. Esta ação, na perspectiva de Filion (1991, 1993), é sustentada pelo que ele chama de “visão”, a qual delega ao empreendedor atributos que lhe possibilitem conceber, desenvolver e realizar visões.

Há uma quantidade relativa de pesquisas que apontam os diferentes tipos de perfil empreendedor: o empreendedor de negócios ou oportunista; o empreendedor

gerente ou inovador; o empreendedor proprietário orientado para o crescimento; o empreendedor orientado para a eficiência e que recusa o crescimento; o empreendedor artesão; os auto-empregados que trabalham sozinhos; os inovadores independentes; os formadores de equipe; os multiplicadores dos modelos existentes; os exploradores de economia de escala; os acumuladores de capital; os compradores; os artistas; os formadores de conglomerados; os especuladores e os manipuladores de valores aparentes (Smith, 1967; Smith & Miner, 1983; Laufer, 1974; Gasse, 1978; Vesper, 1980 apud Filion, 1999:13).

Os outros estudiosos do século XX, mais no âmbito da psicologia, identificaram as características próprias da personalidade empreendedora, descrevendo, década após década, as competências e habilidades que conformam “um jeito ideal” de ser inovador na sociedade moderna.

Alguns relacionam dinamismo com a responsabilidade, o vigor, a iniciativa e a persistência que lhe são próprios; o conhecimento técnico; a habilidade para pensar e estabelecer relações humanas, como uma característica de sociabilidade, joviabilidade, consideração pelo outro, tato-empatia (Pickel, 1964 apud Kendrick, 1998).

Outros salientam confiança, perseverança, determinação, energia, capacidade de resolução, habilidade para assumir riscos, versatilidade, criatividade, habilidade para influenciar pessoas, independência e perceptividade. (Hornaday and Bunker, 1970 apud Kendrick, 1998)). Outros ainda enfatizam tais características com o foco na personalidade motivada para auto-realização (McClelland, 1976).

Características como impulsividade e adaptabilidade (Kets de Vries, 1977 apud Kendrick, 1998) também são descritas como necessárias na composição do desejo de independência do espírito inovador e que pode advir de uma situação de extrema infelicidade com as regras e com o controle por parte de outra pessoa (Stanworth and Curran, 1981). Nesse sentido, eventos com significados negativos, como o fracasso com os papéis tradicionais, fuga, deserção, morte, abandono, pobreza, podem ser ativadores do comportamento empreendedor.

Na década de 80, Borkhaus (1982) refere-se às características psicológicas, relacionando o “jeito de empresariar” com a otimização decorrente da utilização de experiências passadas para a situação presente (idade, sexo, nível de educação) do indivíduo.

Alguns autores enfatizam a prática de inovação a ponto de a considerarem como responsável pelo sucesso dos empreendedores. Segundo eles, embora se discuta muito a personalidade do empreendedor, o que marca os empresários de sucesso não é um tipo de personalidade, mas um compromisso com a prática sistematizada da inovação. Porém, a prática da inovação como “um jeito de empresariar” é também polemizada atualmente, principalmente por analistas que comparam o modelo empresarial tradicional e duradouro com o modelo disseminado pela economia digital da internet que prima pela idéia de passar o negócio adiante.

Collis (2000) trata a economia digital como modelo “feito para rolar”, ou seja, um modelo para o qual nada existe de durável. Uma boa idéia com potencial para rolar (não importa se é boa ou não, ou se pode servir de base para uma organização sustentável) serve para que os investidores chamados de “anjos” embarquem nela e em seguida a abandonem por uma outra. O jogo aqui, segundo o autor, é o da impermanência: as empresas recém-fundadas passam e repassam suas ações e todos procuram ganhos financeiros enormes.

Neste jogo, comenta o autor, o efeito de “rolar” de mão em mão fez com que dez empresas entre novembro e dezembro de 1999, apesar da lucratividade mínima ou nula, vissem o valor de suas ações subir 300% no primeiro dia depois de colocadas no mercado.

Para Collis (2000: 58) dentro do espírito da nova economia, a “mentalidade empreendedora degenerou. No passado era baseada em assumir riscos, agora, resume-se à pressa de enriquecer.” O autor chega a afirmar como um risco, cuja consequência é a instabilidade social, o fato desse modelo de empreendedor vir a ser o dominante no futuro.

No entanto, seja priorizando este ou aquele seja priorizando um conjunto de atributos do empreendedor, o que parece certo é que a tendência à rapidez e à circularidade do fluxo de inovação na sociedade moderna tem aumentado de maneira tal que o processo de “destruição criativa”, atributo clássico do empreendedor apontado por Schumpeter, encontra-se cada vez mais pautado por essa exigência.

O mundo sem fronteiras não apenas expõe as regras do jogo social como conecta um número cada vez maior de inteligências a uma velocidade inimaginável pouco tempo atrás. Desafia, por assim dizer, a contemporaneidade a antecipar cada vez

mais rapidamente necessidades e soluções. Parece que o resultado da inovação e da criatividade provoca, conseqüentemente, a necessidade de mais inovações.

A importância dos atributos do empreendedor, sua natureza e formação, tipo de educação, experiências, sua percepção diante de vários fatores, suas expectativas, origem étnica, crenças e outros parece ser discutida como se tivesse pertinência apenas para as necessidades atuais, sobre as quais devem empreender.

2.3 As necessidades como motivo para busca por novos conhecimentos

Mais de mil empresários de 11 países diferentes foram entrevistados e o que se observou de comum quanto às necessidades que caracterizavam suas personalidades foi o alto grau de necessidade de aprovação, de independência, de desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização (Birley e Westhead, 1992 apud De Mori, 1998).

Segundo os autores, as necessidades demarcadas pelo âmbito individual motivam, pela prática contínua, os empreendedores a impor seu enfoque no trabalho, controlar seu próprio tempo, continuar aprendendo e inovando, proteger-se contra os perigos que ameaçam os benefícios financeiros que garantirão a ele e à família a segurança almejada. Além disso, desejam sempre maximizar seu potencial e sentirem-se vencedores cada vez que superam um obstáculo.

A sociedade da informação e das novas tecnologias requer, cada vez mais, não apenas informações, mas também conhecimentos e novas formas de gestão desses conhecimentos.

O fim da distância propiciado pelas modernas tecnologias tem grande impacto no fluxo de informação. Facilita o acesso às informações dentro e fora das empresas e submete a vida do executivo a novos padrões. Paradoxalmente, ao mesmo tempo em que precisa obter o máximo de informação para decidir, pois a agilização da informação pode aumentar a produtividade, o executivo pode não conseguir processá-la se “receber mais informação do que deveria ter”. O excesso pode causar um “processo de superinformação” que leva à “entropia”³.

Os executivos atribuem ao excesso de informação problemas como: perda de tempo, atraso nas decisões, tensão permanente e, em certos casos, doença. A informação

³ Vide a opinião do professor Ciro Marcondes Filho, professor da Escola de Comunicação e Artes da USP in Alta ansiedade. **Revista Exame**, p.171, 04/12/96.

descontrolada está atrapalhando o trabalho e interferindo de forma negativa na vida pessoal. A informação precisa ser processada em curto espaço de tempo. A pesquisa da Reuters Business Information com 1300 profissionais, gerentes e diretores de várias idades e especializações na Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália, Cingapura e Hng Kong afirmaram a necessidade de processar grandes quantidades de informação para realizar seu trabalho. A atitude adequada a essa situação paradoxal gerada pela necessidade de atualização constante e pelo grande fluxo de informação é saber priorizar.

A busca de informações deve ser orientada pelas necessidades da vivência prática. As informações podem ser obtidas em publicações especializadas, centros de ensino, referências de outros empresários, computador, fax, secretária eletrônica, TV a cabo, jornais, revistas estrangeiras, relatórios, reuniões, seminários, circulares, malas diretas, intranet, Internet, entre outros. Os canais aumentam, tornam-se mais acessíveis, a quantidade de informações também, mas o que priorizar e para quê? Para uma decisão eficaz, o importante não é guardar a informação, mas saber onde achar a informação certa, na hora certa.⁴

Rolf Eugênio Fischer (1996), lembrando a importância da informação constantemente atualizada para que o profissional formate novos modelos mentais e, em consequência, assimile conceitos inovadores, avisa também da necessidade de filtrar informações. Considera necessário, inclusive, selecionar as fontes de consulta para não decidir errado ou no tempo errado, ou simplesmente não decidir. O que se divulga, diz Fischer, o que se escreve de inutilidades nos dias atuais é algo espantoso.

Provavelmente, isso também deve-se ao fato de a orientação para a prática sistematizada para inovação, sobre como e qual conhecimento buscar para o sucesso, nunca ser encontrada em livros. A prática inovadora emerge de uma situação, de um determinado olhar, de um determinado sentir e de um momento de conjuntura favorável que oferece ao cliente em potencial ou já atendido um diferencial, seja um serviço seja um produto. Tal prática exige um espírito de aprendizagem constante e um trabalho árduo de persistência na busca de conhecimento eficaz (Pereira et al, 1999).

⁴ Executivos brasileiros como Müller e Moreira, presidente da ABB para a América Latina e vice-presidente da Xerox, e Carlos Henrique Moreira, vice-presidente executivo da Xerox, concordam com a posição de que a “informação é essencial quando diz respeito ao negócio”, porém, a capacidade de priorizar difere o bom do mau gerente; afirma, também, Germano Ramlow, gerente-geral do departamento de telefonia privada da Equitel. In: Alta ansiedade, **Revista Exame** p.173, 04/12/96.

Embora as medidas para a disseminação do espírito empreendedor sejam úteis e ajustem-se aos objetivos de uma sociedade civilizada que deve habilitar seus homens para sobreviver à exclusão, a intervenção no processo de formação e na mudança de comportamento diante das necessidades que se manifestam precisa ser considerada em toda sua complexidade.

O conhecimento produzido na literatura que aborda o assunto é útil do ponto de vista das racionalizações (Barcia et al. 2000), mas é considerado limitado para a construção de estratégias, principalmente quando este multiplica-se rapidamente de maneira a abrir todas as possibilidades.

Por um lado para o sucesso do empreendedor, esse movimento exige pesquisa objetiva de informações, obter o máximo de dados possíveis, transformando-os em conhecimento. Exige atenção quanto à identificação do público alvo, diagnóstico de necessidades, objetivos, estratégias, avaliação, etc. Por outro lado, “é fascinante como às vezes se conseguem usar duzentas páginas e uma centena de entrevistas para transmitir à empresa informações absolutamente irrelevantes” (Ribeiro, 1984:139).

Seja pela lentidão dos processos e/ou inutilidade dos resultados de determinadas pesquisas diante do movimento do mercado produtivo seja pela quantidade de informação obtida, soluções mais rápidas já estão sendo indicadas. Por isso, nas organizações atuais, marcadas pela era do conhecimento, do capital intelectual, da inteligência competitiva, o conhecimento passou a ser fonte de poder; de auxiliar do poder monetário e da força física ele se transformou em sua própria essência.

Às necessidades do empreendedor, tais como independência, aprovação, segurança, auto-realização, é atribuído um caráter de permanência e naturalidade (Collis, 1995). Isso ocorre porque, em função das crenças e preconceitos que interferem nesse processo de percepção, não é fácil perceber nas categorias e conceitos o significado histórico que nelas se oculta.

Collis trata a mentalidade do empreendedor da economia digital como degeneração em relação à velha economia. Os motivos desse tratamento podem residir no fato de que ele próprio percebe o mundo com os instrumentos com os quais foi habilitado, ao invés de criar novas formas de percepção.

Para ilustrar a complexidade das categorias descritas no âmbito psicológico sobre a motivação dos empreendedores atuais, é importante utilizar a imaginação e remontar a tempos anteriores.

As necessidades que se impõem aos homens modernos, para a busca de conhecimento, não são as mesmas que se colocavam aos da Idade Média e, por sua vez, estas não eram as mesmas necessidades da sociedade escravagista da Antiguidade.

Na Idade Média, a necessidade de independência, subsidiada pelo desejo de riqueza, prazer, conquista, aprovação, segurança e realização, por exemplo, tanto para o senhor como para os servos, era regrada por sentimentos de “tranqüilidade” proporcionados pela garantia de eternidade. A eternidade, regulamentada pelas leis divinas, tornava “justa a desigualdade” que servia à organização dos homens em geral. Inovar constantemente parece ter sido não apenas desnecessário, como absurdo ao mercado de uma época regulada pela permanência.

A resignação à ordem social foi, por muito tempo, uma emoção tranqüila de aceitação da ordem divina. A inveja do servo em relação à riqueza do senhor, por exemplo, não era um sentimento estimulado pelas relações de dependência e proteção.

Historicamente, assim, o sentimento de gratidão era naturalmente estimulado. Afinal, a justiça de Deus prometia a recompensa pelos sofrimentos no Céu. Como filhos da Terra, centro do Universo e do olho do Pai, por que temer o abandono? Essa maneira regrada das emoções da época causava, ao invés de traumas e rancores, sentimento de proteção à família, ao feudo e servos.

O enriquecimento ou o dinheiro não tinham a primazia que vieram a ter mais tarde. As lutas pela conquista de terras não incluíam o temor da pobreza ou do estado de servidão. Nascia-se nobre e morria-se nobre com todas as emoções que esse nascer implicava.

A corrida pelo dinheiro, a busca desenfreada de riqueza ou “a largada da corrida ao ouro”, todavia, não foi deflagrada com a economia digital, nem os “corpos e mentes foram tomados por alienígenas da noite para o dia”, como exemplificou Collis (2000: 61), quando a Netscape mais do que dobrou o preço de suas ações em menos de 24 horas. Esse evento de 9 de agosto de 1995 remonta a necessidades deflagradas há muito tempo na história.

Segundo as lições da história da humanidade, o “empreendedorismo” humano não permitiu parar no tempo ou tornar eterna a validade dos mesmos sentimentos e emoções. No alvorecer da época moderna, novas conquistas e invenções resolveram alguns problemas do dia a dia, facilitaram viagens, conservaram os alimentos. Vagarosamente, na medida dos inventos, das necessidades e das novas emoções, os hábitos foram se alterando.

Ao descobrir o sol como centro do Universo e deixar de ser o centro das atenções, os homens foram abandonados à própria sorte, tornando-se necessário empreender nova vida sob novas relações. A posição inovadora foi a do homem que violou a alma⁵ para dar mais saúde ao corpo e fazer a medicina prosperar. Apesar da recusa dos sábios de Florença⁶, viram-se mais estrelas no céu.

Porque os indivíduos produziram mais e mais necessidades, precisaram romper os paradigmas de seu tempo para satisfazê-las. Precisaram, para isso, derrubar crenças e instrumentalizar-se para empreender uma forma totalmente diferente de produzir a vida, produzindo também novos valores, definindo novas regras para atitudes e sentimentos.

O grande empreendimento, ou seja, a história da humanidade, tem produzido homens, cujas necessidades e possibilidades, no âmbito das emoções, dos conhecimentos ou das crenças, realizam-se em meio a muitos conflitos e nem sempre correspondem às expectativas de justiça de todos os indivíduos de sua época. Aliás, a crença de que todas as situações humanas devem ser sempre e igualmente justas para todos pode atrapalhar alguns avanços (Voltaire apud Pereira, 1999).

2.4 Valores como regras para atitudes

É o conjunto de valores de uma época que em geral caracteriza a visão de mundo das pessoas; porém, os autores os classificam e descrevem com ênfases diferentes. Por vezes, enfatizam-se valores que vinculam as pessoas aos meios ou finalidades, em

⁵ A violação da alma refere-se à proibição na Idade Média de dissecar cadáveres para estudos. O corpo como receptáculo da alma era inviolável. Os “empreendedores” dessa área atuavam na ilegalidade da época ao roubar corpos para estudá-los clandestinamente.

⁶ Referência à peça de Bertold Brecht, **A vida de Galileu**, no momento em que o autor mostra a dificuldade de Galileu para convencer os sábios de Florença a sentar na banqueta e olhar através do telescópio as novas estrelas descobertas e que confirmavam que a Terra não era o centro do universo. Bastava sentar e olhar, mas os sábios, apegados aos instrumentos de percepção com as quais foram habilitados, não conseguiram se dispor a fazê-lo e Galileu foi condenado (Brecht, 1991).

outras vezes eles são classificados sob as categorias de individualistas e coletivistas, em outras, ainda, eles podem até ser desconsiderados.

Richard (1990), ao traçar e descrever a arquitetura da cognição, refere-se às crenças e valores segundo os quais o indivíduo atribui o caráter de verdadeiro ou falso aos conhecimentos. Tais crenças e valores, arquivados na “memória de longo termo” (MLT), são estruturas cognitivas mais ou menos permanentes. Embora o psicólogo francês não priorize essa questão em seus estudos dos processos mentais, ela parece pertinente para avaliações, cujo critério é a agilização da modificação do comportamento, em uma época de transitoriedade de valores, conhecimentos, necessidades, habilidades, enfim, de transitoriedade da maneira de ser e de empreender.

Os valores do empreendedor podem ser classificados como existenciais, intelectuais, estéticos, morais e religiosos. Os existenciais referem-se à vida em todas as dimensões como saúde, lazer, trabalho. Os valores estéticos estão ligados às múltiplas formas de expressão da sensibilidade, como música, pintura, arquitetura, etc. Os intelectuais referem-se à inteligência humana e ao cultivo de tudo o que a ela se refere. Os valores morais referem-se aos princípios e padrões orientadores do procedimento humano no sentido da formação do homem honesto, virtuoso, cumpridor dos seus deveres. Os valores religiosos referem-se à religiosidade como forma de significado da finitude e precariedade do ser humano (Empinoot apud De Mori, 1998).

Como normas que uma pessoa usa quando se confronta com uma situação de escolha, os valores (Gibson, 1981) têm influência no processo decisório e no processo de empreender. Isto corresponde à compreensão de que independente do corte feito para estudos e pesquisas, eles estão presentes e atuantes.

Neste sentido, os valores são inerentes tanto aos aspectos cognitivos como aos motivacionais. Na cognição, influem na forma de conhecer a realidade e, na motivação, atuam junto com os interesses e desejos dos indivíduos (Tamayo, s/d).

Os valores orientam e acompanham de tal forma o comportamento das pessoas, sua forma de agir, pensar e sentir que lhes é atribuída a função de “vincular as pessoas”. Isto faz parecer natural a união dos indivíduos que, com isso, preservam os valores que lhe são comuns (Katz & Kahn apud Tamayo, 1996).

Embora os valores para o empreendedor possam se classificar como variáveis psico-sociais, como desejo de progresso na carreira, auto-conceito, valores básicos,

influência dos pais e estrutura familiar, outras variáveis, como as de natureza sócio econômica, sempre acompanham as demais e, portanto, devem ser consideradas na classificação (Cromie, 1994).

Rokeach (apud Solomon & Fernald, 1988) classifica os valores em terminais e instrumentais. Os do primeiro tipo são orientados para os fins como liberdade, igualdade, paz e harmonia. Os valores pertencentes à categoria de instrumentais são orientados para honestidade, amor, responsabilidade e coragem.

Observe-se, assim, a complexidade que o assunto assume quando a teoria e os conceitos devem corresponder ao indivíduo de um período de agilizada mutação, no qual os sobreviventes, para empreender a coletividade, precisam regrav suas atitudes mediante valores que ainda não são assumidos pela própria coletividade.

A ampliação do significado dos conceitos ao longo da história, ao mesmo tempo que os modifica, pode também criar a ilusão de eternidade sobre a natureza do empreendedor. Assim ampliados, os conceitos tanto conduzem valores referendados anteriormente como servem para exercitar os novos raciocínios que orientam decisões em tempos de mudanças e competições. Quais seriam, por exemplo, os valores dos indivíduos que empreenderam a sociedade escravagista? Como o amor, paz, responsabilidade e coragem podem ser valores ou meios para se atingir igualdade, liberdade e paz?

Esta forma de entender a questão parece ser útil para a compreensão dos valores atuais, tanto no que se refere à atualização do empreendedor atual como à formação do futuro, pois as diferenças culturais e regionais decorrem de histórias específicas que se relacionam ao movimento mais geral e intangível dos homens.

Para Tiessem (1997), o individualismo e o coletivismo são duas variáveis críticas para comparar culturas. O individualismo descreve a tendência orientada para a independência e competição, enquanto o coletivismo orienta para uma conduta cooperativa de comportamento entre o indivíduo e o seu grupo de interesse. Esse autor considera que tanto um como outro valor podem ser orientadores de atividades empreendedoras.

Sthedam (1997), pesquisando os valores agrupados por culturas diferentes, comparou características de comportamento de empregados da IBM em 60 países. As categorias comportamentais por ele utilizadas foram referentes ao individualismo, à

distância do poder, à habilidade para lidar com incertezas, à masculinidade, à capacidade de planejamento a curto e a longo prazo. Segundo ele, os valores individualistas correspondem aos cuidados consigo mesmo, à distância do poder, à desigualdade em termos de capacidades intelectuais, físicas e de renda. O valor masculino está ligado mais à aquisição do dinheiro e aos bens materiais. A capacidade de lidar com incertezas está ligada à procura de empregos vitalícios e à busca de estabilidade. A perseverança como valor dominante em sociedade está voltada ao planejamento de longo prazo.

Schwartz (apud Tamayo, s/d) categoriza tipos de valores motivacionais, dando ênfase aos individuais e coletivos. O hedonismo, a realização, o poder social, a autodeterminação, a estimulação são valores voltados para o indivíduo. A conformidade, tradição e benevolência são valores voltados para a coletividade, e a segurança e o universalismo são valores mistos.

Entende-se, portanto, que os valores e atitudes como produtos humanos não são atributos eternos, mas podem ser vivenciados como se o fossem. Quanto mais naturais parecem, mais difícil e complexa é sua transformação⁷. Eles impregnam de tal maneira o comportamento que têm força de expressão na visão que se tem do mundo e em todo processo decisório, mesmo que seja inconscientemente (apud Tessaro, 1993).

2.5 Competências e habilidades em mudanças

Habilidades como identificar e valorizar novas oportunidades, ser criativo, persuasivo, negociar, resolver problemas, estabelecer redes de contato, assumir riscos, tomar decisões e resolver problemas são consideradas competências do empreendedor apenas quando agregam valor à sociedade.

O valor das competências refere-se não apenas ao agir, mas ao saber agir, o que implica decidir rápida e continuamente. O empreendedor é, portanto, o resultado de uma ação individual realizada em meio ao movimento constante das necessidades, valores e conhecimentos da sociedade, como mostra a figura abaixo:

⁷ Honoré de Balzac é considerado o romancista historiador por ter retratado os conflitos da sociedade francesa nos personagens da **Comédia humana**. A permanência dos valores do Antigo Regime funcionavam como entraves para a conformação da igualdade democrática tal como acontecia na América (Pereira, 1993).

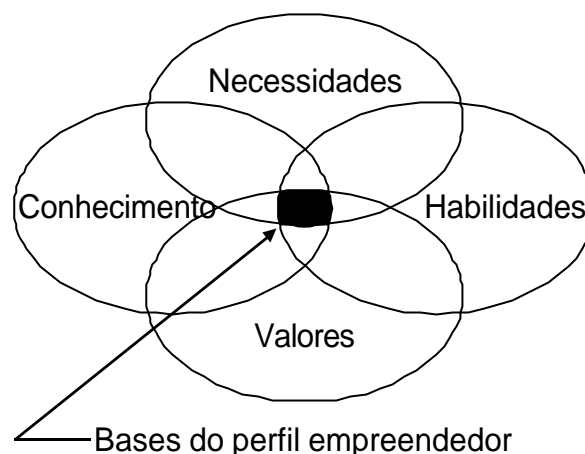


Figura 1. Foco para o desenvolvimento de competências e habilidades para formação (Fonte: Ray apud Lezana, 1995; adaptado pelo autor)

No entanto, o fato de as mudanças ocorrerem num contexto que antes era definido facilita a manutenção de alguns hábitos, mesmo quando os resultados das ações são frustrantes e ineficazes.

Richard Bandler (1982), para ilustrar a complexidade da extinção de comportamentos diante dos hábitos adquiridos e consolidados, pergunta-se: qual “(...) a diferença entre um rato e o ser humano?”. Como os comportamentalistas não eram pessoas terrivelmente observadoras, ironiza o autor, resolveram fazer um experimento: “(...) Construíram um labirinto enorme em escala adequada para o ser humano. Pegaram um grupo controle de ratos e ensinaram-no a percorrer um labirinto pequeno atrás do queijo. Depois, pegaram pessoas e ensinaram-nas a percorrer o labirinto grande atrás de notas de cinco dólares”. Constataram, esclarece Bandler, pequenas variações nos dados e descobriram, com um nível de probabilidade de 95%, algumas diferenças significativas no número de tentativas. Os humanos, diz, “(...) conseguiram aprender a percorrer o labirinto um pouco melhor, um pouquinho mais depressa do que os ratos.” Porém, o mais interessante foram as estatísticas que aconteceram quando foram efetuar a parte da extinção. “(...) Removeram as notas de cinco dólares e o queijo e depois de um certo número de tentativas os ratos pararam de correr pelo labirinto...Os humanos contudo nunca pararam!... Ainda estão lá!... De noite, eles invadem o laboratório.” (Bandler, *ibid.*: 204).

O percentual de alerta para a complexidade que envolve a mudança de hábitos, pelo exemplo do psicólogo neurolinguísta, remete à reflexão anterior sobre a força das habilidades forjadas pelos valores e fixadas pela prática histórica. Mesmo considerando-se necessário um mar revolto para forjar um grande capitão como se refere Kottler (1994) à atual mudança de foco do mercado para o consumidor. Mesmo considerando-se o poder de desenvolvimento de habilidades e competências, neste caso, que surpreende o poder das idéias, é preciso estar alerta para o efeito a longo prazo da prática cega que, por ora, é eficaz.

Dessa forma, mesmo com otimismo, deve-se, no processo de formação, considerar a complexidade no trato da natureza do empreendedor, pois, sendo um fato que as características se evidenciam pelas ações, a imprevisibilidade da “semântica das ações” persiste como um desafio ainda não superado para a ciência cognitiva (Richard, 1990: 304).

Se o sentido dessas ações não for desvendado e definido, pode ser tão difícil mudar atitudes no adulto que fixou e valorizou os hábitos por mais tempo, como desenvolver ou contrariar o caminho das ações que, nos mais jovens, vão se estabelecendo mais aleatoriamente.

Mudanças atuais que passam pela semântica da relação hierárquica, da horizontalização, de um novo estilo de liderança, da organização das informações, da orientação para autonomia, independência, de estímulo à criatividade, flexibilidade e capacidade de reflexão parecem mais fáceis de serem motivadas pelas palavras do que pelas ações (Smith, 1997). Tais competências e habilidades fazem parte de um repertório comportamental e, convém lembrar, são requisitadas para todos os tipos de relação atual. Tanto o marido⁸, como os educadores e até os patrões têm que trabalhar em equipe distribuindo o poder, ampliando sua percepção para antecipar, rapidamente, as necessidades agilizadas pelo mercado consumidor. A segurança no emprego, tempo de serviço, aposentadoria deixam de fazer parte do repertório de critérios da personalidade dos indivíduos. Estes, com um mínimo de estresse, têm que se adaptar e sobreviver de outra forma.

⁸ Desde o século passado, a contradição do comportamento presente no casamento no momento em que o movimento de igualização se universaliza é na sociedade francesa, diferente da americana. Alexis de Tocqueville, em **A democracia na América**, analisa os entraves que dificultavam a modernização na França em função dos valores do Antigo Regime (apud Tessaro, 1993).

A complexidade da indução à mudança de atitudes, quando um jeito de ser se generaliza como necessidade, reside principalmente no fato de que isto desencadeia uma luta de forças entre hábitos e costumes novos e antigos. Os indivíduos que antes, através das habilidades definidas pelos papéis sociais, atingiam seus propósitos, encontram-se sem definição. Tomar atitudes inovadoras e criativas e eficazes é, para a maioria daqueles que, tal como o exemplo do labirinto, insistem nos mesmos caminhos, um desafio enorme e quase intransponível. A questão, lembra o sociólogo De Masi (1999), não é tão simples e não será sem custos emocionais e psicológicos que a sociedade habilitará os indivíduos para a era do “ócio criativo”.

Um exemplo da dificuldade histórica para a ativação do espírito empreendedor encontra-se no preconceito dos franceses quanto às atividades ligadas aos negócios lucrativos.

Recentemente Hanson e Evans (1999), considerando as contingências da sociedade francesa que influenciam no desenvolvimento do espírito empreendedor, levantam alguns valores que refreiam ou empurram para esse desenvolvimento.

As pesquisas demonstraram que, de 1989 a 1997, o número de negócios criados na França decresceu de 204.000 para 167.000; 72% dos empresários em 1994 vinham de famílias de empresários que influenciavam diretamente seus filhos nessa direção. A sociedade francesa, em geral, não valoriza as atividades voltadas para os negócios e considera as atividades dos negociantes como egoístas e individualistas. “O dinheiro [afirmam] é visto como coisa do diabo”.

Os franceses consideram a perspectiva empresarial arriscada para a sociedade em geral. Por isso, os mais jovens são estimulados a ser profissionais (médicos, advogados, etc.) e o fato de serem “*civis servidores do estado*” é considerado alta “*honra*”.

A situação, de acordo com os autores, é bem diferente na América do Norte. Lá este espírito “não é motivado extrinsecamente, mas intrinsecamente”, de maneira tal que, no Canadá e nos Estados Unidos, leva ao estresse. Na França, no entanto, a ênfase de formação recai menos no indivíduo e mais no grupo e na sociedade.

Na França, os valores e crenças que persistem no comportamento dos educadores e dos alunos contrariam as perspectivas do empreendedor. Por força da tradição, os indivíduos não são estimulados a explorar todo o seu potencial criativo e

individual, o que dificulta o desenvolvimento desse espírito. Ter permeabilidade nas relações de confiança dos franceses é, segundo os autores, um desafio.

No entanto, os próprios franceses (Beranger, et al. 1998) concordam que a mentalidade que rejeita o espírito empreendedor desenvolvida desde longo tempo na história começa a manifestar a tendência de mudar. Recentemente as escolas americanas (Hanson e Evans, *ibid.*) têm atendido as escolas francesas com boa demanda dos programas de implementação do empreendedorismo.

Hanson e Evans têm expectativas positivas quanto ao interesse que as Universidades francesas têm demonstrado pelos programas americanos. Nos Estados Unidos, desde 1994, os cursos aumentaram de 20 para 160. Os autores acreditam que, depois da fase inicial de “re-educação” em que a motivação precisa ser externa para encorajar os estudantes franceses a “serem criativos, diferentes e expressarem a sua individualidade”, o avanço será maior.

São várias as formas utilizadas para enfrentar as dificuldades de disseminação do espírito empreendedor. Uma delas é o tratamento agilizadado pela “reengenharia humana” (Bertoni, 1994; Bandler & Grinder, 1982) no qual se utiliza da ancoragem de estímulos para criar rotas comportamentais diferentes do padrão ineficaz. Neste caso, as “resistências” são desconsideradas e, embora o neurolinguista considere o poder das experiências acumuladas do passado, diz que não é preciso entender tais resistências, basta distrair os padrões rígidos e ancorá-los em outros estímulos.

Por outro lado, o próprio Bandler lembra que “a unidade básica da análise de uma comunicação frente a frente é o arco de feedback” (Grinder & Bandler, 1982: 16) e que a observação dos acontecimentos é fundamental. Nesse caso, para o autor, a observação e a interação são tão importantes que sequer a relação entre um gato e um cachorro pode ser entendida na perspectiva individual ou seja, fora da relação. Se o “Gato cospe, o cachorro arreganha os dentes, o gato arqueia as costas, (...) o cachorro late, (...) etc.” (*id.*). Se tanto as ações em particular como a seqüência na qual acontecem são tão importantes, qualquer conduta individual do gato torna-se inteligível apenas no contexto do comportamento do cachorro. Se é assim para o animal quão complexa deve tornar-se para os humanos.

Os homens, que não são como os ratos, têm memória de longo termo (MLT), correm por labirintos que os levam a frustrações e justificam as atitudes que os fazem

insistir nos mesmos caminhos ineficazes. Por isso, parece cauteloso não simplificar demais os motivos. Para agilizar as mudanças é útil e mais seguro ampliar a compreensão sobre a ineficácia que pode estar marcando a mesma relação há muito tempo .

Um processo de avaliação que considera importante a antecipação das necessidades de seu público precisa considerar a probabilidade de estar correndo por labirintos mais teóricos ou mais pragmáticos. Acreditar que está na neurolingüística, na psicanálise, ou em qualquer teoria, a natureza, a causa do fracasso ou da eficácia da intervenção que visa à construção ou à extinção de habilidades humanas pode levar a frustrações. Também pode ser perigoso acreditar que a prática cega é sempre útil porque bem intencionada.

O desvendamento histórico do significado das competências e habilidades do empreendedor pode, em função dos desafios superados no passado e de ações que procuraram outros caminhos, fornecer maior grau de segurança na abertura de novas possibilidades.

2.6 A natureza das características do empreendedor

Épocas diferentes produziram naturezas diferentes para a humanidade, tanto no modo de viver dos indivíduos, como em seu pensar e sentir. Porém, a história mostra que, entre uma e outra, existem momentos em que as diferentes naturezas lutam e se confundem, tornando indefinida a vida em geral, principalmente os conceitos e categorias com que os indivíduos definem sua época. Isto acontece até que as novas forças organizadoras definam os paradigmas da sociedade. Até que isso aconteça vários caminhos diferentes, mesmo aqueles que aparentemente se opõem, levam tais forças, imperceptivelmente, a convergir para o mesmo ponto.

Na obra de Aristóteles (1991), é perceptível a presença de tais forças organizando e caracterizando o homem grego tanto no seu “jeito de ser” como nas explicações que ele dava à própria vida. Os motivos dos gregos foram exclusivamente dos gregos. A política, a arte, a poética acompanhavam os mesmos princípios que, chocando-se entre si, definiam uma nova forma de organização. **Prometeu acorrentado** (Ésquilo, s/d) é um dos exemplos do caráter educativo da tragédia grega, em cuja

metodologia se pode observar o sofrimento inevitável dos homens projetados nos deuses.

O “custo” de ser homem exigia investimento físico, emocional e cognitivo de todos os indivíduos, escravos ou cidadãos. Quando pensadores atuais, como Manacorda (1992: 45), espantam-se ou consideram “um erro” que “um filósofo da grandeza de Aristóteles” tenha justificado a escravidão, podem estar utilizando a categoria erro com um significado que somente pode ser atribuído pela modernidade e não como um resultado das necessidades que regiam os gregos.

Torna-se importante reafirmar o que parece óbvio, ou seja, que a realidade não é exclusivamente categórica (Fetterman, 1988; Wosthen & Sanders, 1987) por que, muitas vezes, as mesmas categorias utilizadas para esclarecer e respaldar metodologias podem confundir e mesmo frustrar o sucesso das metas.

O empreendedor de hoje não tem em suas características a mesma qualidade do empreendedor do século XVII, quando, segundo os estudiosos da área de empreendedorismo, o conceito veio à tona. Mesmo no caso do conceito de risco que, como consenso geral, é condição para o empreendedor, cabe refletir sobre quais eram os riscos daquela época e qual o caráter que assumem na atualidade.

A necessidade tão natural de sobrevivência é categoria determinante do comportamento, prevalecendo sobre todas as outras que, de uma ou outra forma, a ela se relacionam. Mesmo quando tal necessidade se camufla pela complexidade dos significados que assume nos diferentes períodos da história e mesmo que estes significados não pareçam justos sob determinados pontos de vista, é essa necessidade que, de forma complexa, motiva os indivíduos.

Neste sentido, a habilitação para sobreviver adequa-se ao conhecimento construído e vice-versa, pois a necessidade de um determinado conhecimento, ao generalizar-se, atinge igualmente a todos, mesmo aqueles que não têm consciência dela (Aristóteles, 1991: 300).

Esta perspectiva parece caracterizar, também, as instituições e as organizações que os homens criam e que muitas vezes soam-lhes como naturais. Os homens atuais, ao produzir a vida, satisfazendo suas necessidades, criam inclusive a necessidade de formar empreendedores. Embora o tempo e a insistência de determinadas contingências

favoreçam a percepção dessa necessidade e das funções, papéis e processos que implica, é possível que continuem a ser entendidas como naturais, embora não o sejam.

A natureza também é um conceito que o homem categoriza. Alcântara se instrumentaliza no pensamento de Diderot para lembrar que “(...) o homem é o começo e o fim postos em tudo, mesmo em se tratando das coisas do mundo natural”. O historiador utiliza-se desse pensamento para definir a educação como um esforço consciente em matar no homem tudo o que nele é natural: “A educação nos mostra que, por mais que falemos na natureza humana, enquanto tal ela é uma criação artificial” (Alcântara, 1992: 12).

A artificialidade da criação da natureza humana, que se refere aos esforços conscientes dos homens em geral, colabora, aqui, para a reflexão sobre as necessidades dos adultos, executivos, trabalhadores, auto-empregados e outros, no atual estágio da história, bem como para a reflexão sobre os motivos pelos quais os mesmos têm que apressar sua atualização, sua mudança de perfil no sentido de empreender soluções e valores inovadores.

2.6.1 O empreendedor e o hacker

A rapidez das mudanças assola de diferentes maneiras o mundo do adulto e o do jovem. Esse último relaciona-se, por exemplo, muito mais eficientemente com a inteligência artificialmente concretizada na máquina. Um dos jovens peritos em internet, um hacker que se nomeia Menthor (Vasconcelos, s/d), registra, no “Manifesto Hacker”, os anseios e insatisfações de uma geração que parece tão ágil quanto a velocidade das novas tecnologias, a qual, parece-lhes natural, provavelmente por terem nascido nesse ambiente.

A coragem e o desprendimento dos novos navegadores, afirma Vasconcelos (s/d), embora sejam características que se assemelham às referidas no heróico lema escrito sobre o pórtico da antiga Escola de Sagres, formadora dos grandes navegantes portugueses, são muito diferentes delas. Hoje, diz, os mares são outros, não tão perigosos e traiçoeiros, não mais os oceanos, já bem conhecidos, explorados e seguros. Todavia, novamente “Navegar é Preciso”.

O autor, que tem como objetivo demonstrar como se defender na Internet, relembra que, qualquer que seja o sentido atribuído a esse meio de comunicação, o

mesmo assemelha-se a um imenso, desconhecido e inseguro mar de informações e lazer, em que tantos se aventuram sem saber exatamente o que esperar adiante. Ao invés de bússolas e portulanos, browsers e programas; não mais piratas e corsários, mas Hackers e Crackers; não o escorbuto, só vírus; nada de perder a vida e, sim, a conexão e o download.

Na área de informática, em ambiente pleno de inovação, os Hackers comportam-se como auto-didatas e aprendizes obstinados. Dedicam-se horas na busca de conhecimentos específicos procurando a todo momento novas barreiras digitais para ultrapassar. Podem passar semanas lendo e aprendendo sobre determinados sistemas ou linguagens e distinguem-se pela inteligência, percepção, determinação, perseverança e gosto pelo que fazem. (ibid.: 35)

Observe-se, nas citações do manifesto, a naturalidade desse comportamento que busca informação e produz conhecimento inovador com constância. Exatamente por isso, o hacker, como expressão última do comportamento ativado na estrada da informação, esse labirinto gigante, não encontra na escola respaldo para suas habilidades.

“Eu sou um HACKER! Entre no meu mundo
 Meu mundo começa na escola...Sou mais esperto que os
 outros garotos e esta bosta que nos ensinam me chateia
 Malditos garotos!
 Eles são todos iguais!
 Eu estou no ginásio...
 Ouvi dos professores pela quinquagésima vez como reduzir uma fração
 ‘Não, professor, não demonstrei meu trabalho, eu o fiz de cabeça’
 Malditos garotos!
 Provavelmente ele colou. Eles são todos iguais!
 Eu fiz uma descoberta hoje, ganhei um computador.
 Espere um segundo, isto é legal! Ele faz o que eu quero.
 Se ele comete um erro, é porque eu errei.
 Não porque ele não gosta de mim ou se sinta intimidado por mim...
 Ou porque não gosta de ensinar ou não devia estar aqui (...)” (ibid: 7)

A queixa do Hacker valora outro tipo de relação de aprendizagem, a que ele estabelece com a Internet e que é pautada na curiosidade, prazer, enfrentamento de desafios e busca de conhecimentos específicos, ou seja, apenas naquilo que lhe interessa.

O aperfeiçoamento e a aprendizagem sistematizados pela educação como necessidades inerentes à inovação do conhecimento na área de informática não se

aplicam ao Hacker. Este, mesmo quando entra em um ramo profissional, geralmente em alguma empresa de segurança, sabe que nenhum esquema adianta contra os Hackers ativos.

Quanto às necessidades, o Hacker, excepcionalmente curioso, “invade sistemas alheios para, simplesmente, alimentar seu ego”. Quanto às motivações? Parecem se referir apenas ao puro prazer de se superar sempre ou ainda ao prazer de se libertar da prisão imposta pelo adulto instrutor com“(…) 1/3 de psicologia e um cérebro tecnológico de 1950(…)” (ibid.: 35).

Observe-se, a seguir, a crítica ao professor com 1/3 de psicologia, apático ou sadista:

“(…) Mais um foi preso hoje, está em todos os jornais!
 ‘Jovem preso por crime de computador’,
 ‘HACKER preso depois de invadir o banco’
 Malditos garotos!
 Eles são todos iguais!
 Mas você, no seu 1/3 de psicologia e um cérebro tecnológico
 De 1950, nunca olhou atrás dos olhos de um Hacker.
 Você alguma vez sonhou em fazer-lhe algumas perguntas?
 Que forças o incentivaram? O que pode ter moldado ele?
 Malditos garotos!
 Eles são todos iguais!
 Você põe a bunda no mesmo lugar que os outros...
 Nós tivemos comida que não gostávamos na escola quando estávamos com fome
 Nós fomos dominados por sadistas ou ignorados pelos apáticos.
 Poucos têm algo a nos ensinar, e estes poucos
 São como ‘gotas d’água no deserto’(…)” (id.)

Olhar atrás dos olhos de um Hacker, como diz Menthor, implicaria em descobrir as necessidades que o movem. A referência ao ano de 1950 sugere que se leve “(...) minuciosamente em conta as condições sociais, que formam a atividade psíquica do homem”, como convocava Luria (1991) “(...)Poderá [assim] a psicologia obter uma sólida base científica”? Atitudes sádicas e apáticas estarão presentes apenas na formação escolar?

Vasconcelos mostra que existe hierarquia, valores e luta entre os desbravadores desses mares. Um Hacker não gosta de ser confundido com um Cracker que se dedica a roubar arquivos ou a destruir dados. Este último não é bem visto nem pelos Hackers nem pelos seguranças cibernéticos.

Apesar de não se referir aos Hackers, diz Figueira (1992: 32):“(...) É muito importante (...) entender que não existem no mundo necessidades. Elas não estão ‘por aí’ para serem satisfeitas. É o homem que ao produzir sua vida, produz e satisfaz – a cada dia – novas necessidades”.

Ao tratar da natureza humana e, por isso, histórica das necessidades e das soluções, a historiadora refere-se às modificações metodológicas pelas quais passou a escola, afirmando que não foi “*errado*” usar a palmatória do mesmo modo que não é “*certo*” usar, hoje, a psicologia”(ibid.:39). As transformações, os instrumentos e os métodos resultam assim do modo como os homens se produzem. O que parece necessário é identificar como está o mundo agora, quais são as forças, como e para onde se dirigem, para que seu uso possa ser gerenciado.

“(...) Este é o nosso mundo agora, o mundo de elétrons e botões,
a beleza da transmissão. Nós fazemos uso de um serviço que deveria
ser barato, e vocês nos chamam de criminosos.
Nós vamos atrás do conhecimento e vocês nos chamam de criminosos.
Nós existimos sem cor, sem nacionalidade, sem religião
e vocês nos chamam de criminosos.
Vocês constroem bombas atômicas,
Vocês fazem guerras, vocês matam, trapaceiam e mentem para nós
E tentam nos fazer crer que é para o nosso bem,
‘é...’ nós é que somos os criminosos (...)”. (op. cit.:7)

O crime da curiosidade e da ousadia, a fome de informação, liberdade e justiça desbravam novos mares, cujos tripulantes são crianças e jovens que adquirem uma determinada qualidade de poder e, sem sair de seus quartos, descobrem mundos e deixam perplexos os adultos de seu tempo.

“(...) Sim, eu sou um criminoso
Meu crime é a curiosidade.
Meu crime é julgar as pessoas pelo que elas dizem e pensam,
Não pelo que elas parecem.
Meu crime é ser mais esperto, coisa que você nunca vai me perdoar.
Eu sou um HACKER, e este é o meu manifesto.
Você pode parar um de nós, mas não pode parar a todos,
Pois, no final das contas, nós somos todos iguais (...)”. (ibid.:7)

Figueira, na avaliação dos caminhos da história, menciona Camões e o seu louvor à coragem dos heróis e à superação dos limites da navegação no “Tenebroso”, como era chamado o oceano do século XVI. Desbravar os mares e “arredondar o

mundo” – expressão de Colombo – para conformá-lo às necessidades da circulação das mercadorias tinha altos custos.

Na primeira viagem em torno do mundo, de 239 homens – a maioria criminosos - apenas 18 regressaram depois de três anos. No diário de viagem do dia 18 de novembro de 1520, consta que a alimentação já estava reduzida a pó de serra e “esta era a única comida, pois os ratos, em geral tão repugnantes ao homem, passaram a ser um manjar tão raro que se pagava por cada rato um ducado e meio”⁹ (Pigafetta, 1520 apud Figueira, 1992: 49).

Para em(com)preender o alcance das conexões possibilitadas pelo arredondamento do mundo atual, o novo herói sinaliza para a movimentação de velhas e novas necessidades que instigam os empreendimentos com competências diferentes, com “*conhecimentos que aumentam vertiginosamente*”.

“(...) E então aconteceu... uma porta se abriu para um outro mundo
 Cavalgando pela linha do telefone, como herói por veias de metal,
 Um pulso é mandado para fora, um refúgio do dia a dia onde não
 Existe incompetência... uma placa é achada.
 É isto!... é de onde eu venho
 Eu estou onde gosto...
 Me sinto à vontade aqui, a cada dia que passa meus conhecimentos aumentam
 vertiginosamente
 Eu passo a conhecer sobre tudo e todos...
 Malditos garotos!
 Usando a linha do telefone de novo!
 Eles são todos iguais (...)”. (op. cit.: 8)

Os valores que são ensinados em uma determinada época são ao mesmo tempo rechaçados, fato que cria contradições e ambigüidades para a tomada de decisões. É possível observar no Manifesto do Hacker vários níveis dessa questão. A punição de um comportamento considerado incompatível com regras valorizadas para o convívio social se contradiz com sua própria aceitação.

Afinal, parece incoerente e contraditório que o mesmo comportamento que é exigido pela sociedade seja punido por ela. Neste sentido, Vasconcellos (ibid.: 35) lembra que jovens inteligentes e talentosos, que incursionam sem causar prejuízos econômicos ou materiais, já não estão mais sendo presos. As mentalidades estão mudando e os talentos estão sendo aproveitados e até disputados por vários países.

⁹ Vinte anos depois na esquadra de Pizarro, em 1540, um rato valia quatro escudos.

2.7 A natureza histórica e o “custo” de ser empreendedor

Esses jovens, já valorizados no ambiente empresarial (Vasconcelos, id.), não passam fome e nem precisam comer ratos para seus descobrimentos inovadores. Suas características de comportamento, a princípio, correspondem às bases do espírito que se pretende formar em geral, pelo menos no que concerne à busca constante de conhecimento, aprendizagem contínua, resolução de problemas, auto-realização, independência.

No século XX, de certa maneira, o manifesto do hacker expressa uma continuidade das transformações e da busca interminável e cheia de frustrações pelas idéias de justiça e de liberdade, já presentes no século XIX.

Em 1848, Alexis de Tocqueville (1805-1859), o historiador francês manifestava em um pronunciamento à câmara dos deputados a desordem nos espíritos e o enfraquecimento dos mesmos princípios que a França lançara ao mundo em 1789. Alertava os franceses: “(...) creio que dormimos no momento em que estamos sobre um vulcão” (1977: 582). Mais tarde quando escreve **Lembranças de 1848**, o autor lamenta a busca incansável e frustrante da liberdade advogada desde a Revolução Francesa.

Em fevereiro do mesmo ano, K. Marx e Friedrich Engels publicavam em Londres o **Manifesto comunista** convocando os trabalhadores do mundo a se unirem para fazer valer os princípios que fariam justiça à classe dos oprimidos. Em 1895, Engels, referindo-se às expectativas de 1848 na França, diz que “(...) a história nos desmentiu revelando que era uma ilusão nosso ponto de vista daquela época” (Marx, K. & Engels, F, s/d: 97).

A história parece continuar a “contrapelo dos desejos humanos, como a pipa que se eleva no ar” (Tocqueville, 1991).

Voltaire, outro pensador francês, também alertava, em meio aos debates do século XVIII, as incertezas das previsões teóricas dos homens quanto aos resultados das ações:

“até agora as descobertas mais úteis foram feitas em séculos mais bárbaros. Parece que a tarefa dos séculos mais iluminados e das companhias mais sábias tem sido raciocinar sobre aquilo que os ignorantes inventaram. Sabe-se hoje [1734], depois das discussões intermináveis entre o Sr. Huygens e o Sr. Renaud, qual a determinação do ângulo mais vantajoso do leme com a quilha de um navio. Mas Cristóvão Colombo descobriu a América sem ter a menor idéia desse ângulo.” (Voltaire, 1984: 45).

A suposta cegueira ou retardo da teoria em relação à praticidade das descobertas não deve justificar, no entanto, o não enfrentamento da investigação da “caixa preta”, como Guiddens (1991) chama a modernidade, sobre os segredos quanto à natureza dos empreendedores futuros.

Em meio ao aumento vertiginoso dos conhecimentos existe um espaço para a sugestão, a utilização e a decisão é movida por crenças e valores produzidos pelos próprios conhecimentos. Tais questões, apontadas no início deste capítulo, estão presentes nos depoimentos de executivos como desafios atuais e complexos que precisam ser enfrentados. Na natureza histórica do empreendedor o custo deve ser o investimento que se faz mediante a antecipação de necessidades o que, por sua vez, transformar-se-á em valor agregado.

No caso do Hacker, embora ele seja diferente do navegador do século XVI, também não importa se ele acompanha as discussões sobre o “*ângulo mais vantajoso do leme*”. Assim, tal como aconteceu com Colombo, não há como negar suas atitudes e habilidades de desbravador.

Neste sentido, é útil o alerta sobre os princípios que regem o seu comportamento, pois ele parece enveredar de forma acelerada e sem nenhum controle pelos novos caminhos do “labirinto gigante” de um mundo cada vez mais ampliado.

O puro prazer do Hacker em superar desafios ou de superar a si mesmo para “*simplesmente, alimentar seu ego*” não é típico do jovem perito em informática, mas daqueles que insistem nos velhos caminhos mesmo que nele não encontrem mais recompensas. Assim, ao mesmo tempo em que rompem antigos paradigmas e mantêm-se constantemente ativados na busca de novos conhecimentos, apegam-se a crenças e valores de séculos anteriores, como, por exemplo, a justiça e a liberdade.

A complexidade que envolve a extinção de velhos hábitos não está apenas na necessidade de mudá-los, mas também em como controlar os riscos que envolvem tais mudanças.

Anthony Giddens (1991) ao analisar a situação de risco¹⁰ na modernidade esclarece que “(...) a diferença não reside em se um indivíduo pesa ou não conscientemente as alternativas ao contemplar ou assumir uma linha de ação específica.

¹⁰ A origem provável do termo *risk* remonta ao século XVII como um termo náutico espanhol que significa correr para o perigo ou ir contra uma rocha.

O que o risco pressupõe é precisamente o perigo (não necessariamente a consciência do perigo)” (1991: 42).

O risco, lembra o autor, não é nem natural nem individual. Da mesma forma que o risco pressupõe o perigo, a segurança pressupõe a confiança. Esta última, por sua vez, mediada pelos processos conscientes ou inconscientes, torna-se relativamente cega e baseada na fé e na correção de princípios dos quais se é ignorante. Trazer à tona tais princípios é útil para o estabelecimento de critérios para a formação do empreendedor.

Giblin, alertando as empresas sobre como manter um bom relacionamento entre as pessoas avisa que na modernidade “ninguém quer ser tratado como mais um, e quando este indivíduo é **rebaixado**, ele está sendo tratado assim” (Les Giblin, 1972: 3).

Tanto a necessidade de sobreviver e de vencer como o medo de ser rebaixado, presentes na sociedade democrática em que o sentimento de justiça pressupõe que nenhum indivíduo deva ser tratado como mais um, compõem o perfil do empreendedor.

Neste caso, parece haver um certo grau de risco, pois, não estando mais as recompensas disponíveis para aqueles com hábitos e comportamentos conhecidos, onde estarão? Em quem confiar e como obter segurança quando as ações dos indivíduos não se encontram disciplinadas por novos reforços de comportamento?

Embora, no exemplo do labirinto de Bandler, a comparação de comportamentos tenha sido entre as respostas dos ratos e as dos homens, é possível que entre os adultos e os mais jovens algo semelhante aconteça, pois as crianças mais facilmente se aventuram por novos e desconhecidos caminhos. A diferença é que, no que tange à formação, são os adultos que as recompensam ou não.

Diante de tal responsabilidade, como recompensar? Com quais valores e como atribuí-los para que funcionem de maneira a garantir ao máximo o comportamento mais distanciado do animal irracional e puramente instintivo? Como formá-los sem descartar a razão como uma conquista civilizatória de maneira que, sendo criativos e inovadores, possam fazer avançar a história e continuar sendo homens?

Tais questões parecem pertinentes no que se refere à necessidade de aprofundar e ampliar a compreensão dos conceitos que devem participar das novas tendências educacionais para a formação do empreendedor.

Dada a natureza histórica do homem, em tempos de transformação, determinados conceitos podem tornar-se confusos e com tantos significados diferentes

que, muitas vezes, parecem esvaziados do próprio significado original (Locke, 1983). Sujeitos a modismos e riscos convém utilizá-los com parcimônia e cuidado. Para o empreendedor, seja o “empreendedor social” ou o “intra-empendedor”, estes são os sentidos intangíveis sob os quais precisa inovar e produzir valor.

Uma das maneiras de evitar o modismo, a utilização vazia e apática dos conceitos, talvez seja exercitando, vivenciando os significados que são contraditórios. Observar o contexto em que surgiram deve facilitar a apreensão da complexidade que encerram. Talvez com isso, evitando o risco da linearidade na compreensão, o cálculo para sua aplicação produza resultados mais positivos (Pereira, et al. 1999).

3 TEORIAS E PROCESSOS DE FORMAÇÃO

3.1 Considerações iniciais

No capítulo anterior, as características do empreendedor foram enfocadas sob uma perspectiva histórica. Ao entender as características de personalidade do empreendedor dessa maneira, extrapolam-se as diferentes abordagens - econômica, psicológica ou social. Ampliando as possibilidades de abordagem através de um enfoque que se aproxima da multidisciplinaridade, a atenção do pesquisador volta-se para o movimento e para as contradições da história. Assim, as necessidades individuais e gerais tornam-se não apenas inseparáveis, como também as principais motivadoras de tudo o que o homem cria para si mesmo.

As teorias e processos, como qualquer outro instrumento, entram em uso ou desuso de acordo com as necessidades sociais de cada momento. Permanecem, muitas vezes, para além da sua utilidade, até que os “empreendedores” inovem em teorias, processos e organizações, de forma a satisfazer as novas necessidades.

Este capítulo refere-se às dificuldades e riscos dos tempos em que as organizações perdem seu sentido por não conseguirem se adequar ao processo de mudança. Nesses momentos as famílias, as instituições educacionais formais, os locais de produção de sobrevivência, os papéis que os indivíduos assumem tornam-se ineficazes para formar os indivíduos necessários à sociedade em mutação.

Em momentos como esse, “(...) laços invisíveis, quase onipotentes, unem as idéias de um século às do precedente.” A importância de atentar para o poder desses laços está no fato de que “(...) uma geração pode declarar guerra à anterior, mas nem por isso deixará de herdar algo dela” (Tocqueville, 1988: 74).

Essa herança, que faz parte dos desafios das organizações, está presente com nuances diferenciadas em todos os indivíduos. O peso da experiência dos adultos pode se transformar mais em desvantagem do que em vantagem quando o que está em causa é o preparo dos mais jovens.

3.2 Teorias e fronteiras

Se as teorias precisam romper fronteiras, isto talvez ocorra porque o “arredondamento do mundo”, agilizado pelas tecnologias de comunicação, impulsiona os teóricos nessa direção. Os teóricos não sairiam do conforto de suas específicas verdades, se não pressionados, obrigados pelas crianças que, navegando a partir e no âmbito de seus quartos, adquirem grandes poderes. Por outro lado, em nenhum momento, a história produziu tantas razões possíveis como no momento atual, colocando em convivência posições dogmáticas e posições tidas como flexíveis e mais modernas.

Com base numa teoria sem fronteira, a “sala de aula virtual” está tornando possível pela primeira vez ensinar face-a-face à distância. Esta forma de aprendizagem aberta e flexível, tornada possível pelas telecomunicações, muda o ambiente educacional tradicional. A “distância” todavia, não é o parâmetro diferenciador mais importante, e sim o modo pelo qual a comunicação está acontecendo. Isto faz com que a nova geração da educação à distância exija habilidades para “fazer conexões entre as pessoas” e tecnologias de comunicação aplicadas a propósitos de ensino-aprendizagem (Collis, 1995: 09).

Segundo Mason (1994: 26), se o termo interatividade era utilizado indiscriminadamente como um sinônimo de realimentação, hoje tornou-se pré-condição indispensável do ensino à distância. Em situações de treinamento, a interatividade aumenta a velocidade da assimilação e da retenção, aprofundando a aprendizagem e proporcionando o desenvolvimento de pensamento crítico.

Freud demonstrou em suas pesquisas que os caminhos inconscientes determinam os rumos dos homens e evidenciam as causas de seu mal estar na construção da própria civilização (Freud, 1978). Neste sentido, o pai da psicanálise considerou o processo analítico como uma terapêutica interminável, dadas as circunstâncias constantes de produção de conflitos na modernidade (Freud, 1976). Para o autor, os fatos, – teorias –, pelas suas aparências, podem levar a realizações menos satisfatórias do que as pretendidas racionalmente, pois o sentido da crença e da fé pode estar tão presente na ciência como na religião e, se esta pode ser considerada uma ilusão, a ciência também pode (Freud, 1978).

A contemporaneidade das teorias da aprendizagem, suas diferenças e ou similaridades, são aqui colocadas com o intuito de alertar para a compatibilidade entre as expectativas e critérios que se estabelecem para a formação do indivíduo que se deseja tornar empreendedor. Os modelos das concepções educacionais têm acompanhado a consciência daqueles que, ao interpretar as teorias, sentem-se compatíveis com determinado espírito de época e com o sentido de evolução.

Diante das implicações e critérios para a formação do empreendedor (Pereira et al. 2000), parece fundamental questionar o caráter evolutivo colocado pelas discussões das teorias sistematizadas.

A importância de refletir sobre teorias e processos de formação, tanto na pedagogia como na psicologia, reside na possibilidade de perceber quais crenças e valores estão presentes nas justificativas ou racionalizações teóricas utilizadas como referência para os procedimentos práticos.

Diferentes posições e percepções diante dos fatos criaram fronteiras, muitas vezes tidas como intransponíveis, entre as teorias. Tal fato pode dever-se em parte à dúvida natural que acompanha a busca dos estudiosos e pesquisadores por respostas, cuja eficácia se lhes apresenta como resultado da contraposição a outras teorias tidas também como verdadeiras. As correntes teóricas ou diferentes abordagens parecem, assim, ser consideradas em uma perspectiva evolutiva em relação às necessidades do tempo que as produz.

3.2.1 Das psicologias

Um exemplo da linha de raciocínio anterior é o fato de que o pensamento cartesiano dos séculos XVII e XVIII é considerado como limitado em relação ao atual. Os estruturalistas, os ambientalistas pautados na máxima da “tábula rasa” que consideravam que nada existia na mente que não tivesse passado pelos sentidos foram considerados simplistas em suas explicações. Os behavioristas dessa época foram, então, superados, no século XIX, por Pavlov e Wundt, que os aperfeiçoaram. Mais tarde, Skinner agrega mais valor explicativo à teoria do reflexo condicionado, sistematizando explicações sobre a influência das experiências no comportamento aprendido.

Os gestaltistas, considerados inatistas por outros psicólogos, contrapõem-se, por sua vez, à visão comportamentalista, priorizando a percepção como categoria explicativa do indivíduo. Estes teóricos, sem explicar a origem das *gestaltens*, afirmam que a totalidade é mais que a soma das partes.

O enfoque da corrente ambientalista – também conhecida como behaviorista, empirista, comportamentalista – considera que o meio determina o sujeito. Os inatistas ou aprioristas, idealistas, humanistas, gestaltistas acreditam que o sujeito determina o ambiente.

A abordagem teórica interacionista, também conhecida como construtivista, cognitivista, sócio-interacionista, histórico-cultural, vem, com Piaget e os psicólogos russos – Luria, Leontiev e Vygotsky -, contrapor-se às anteriores enfatizando a relação. O sujeito, assim categorizado, interage com o meio e vice-versa. Esta forma de abordagem compõe um quadro visto normalmente como um avanço teórico e conceitual.

Além dessa ênfase evolutiva dada pela Psicologia à sua própria história teórica, ela não deixa de, na prática, apropriar-se de teorias consideradas ultrapassadas, tornando, assim complexo seu próprio quadro de classificações. Delimitam-se fronteiras e sub-áreas, cujos limites tornam-se muitas vezes flexíveis na interlocução científica atual, voltada para o desvelamento do ser humano.

Dessa forma, considera-se que as teorias do condicionamento e as teorias cognitivistas são próprias da Psicologia da Aprendizagem, porque se concentram nos motivos que levam o indivíduo a apresentar um comportamento novo. Piaget, Luria, Leontiev e Vygotsky enquadram-se mais na categoria da Psicologia do Desenvolvimento porque suas pesquisas e enfoques teóricos concentram-se nas características comuns a cada faixa etária do indivíduo ao longo de sua vida.

No caso da Psicologia da Personalidade, o enfoque mais amplo na consideração dos elementos estruturadores e reguladores dos indivíduos implica a absorção de elementos teóricos da psicanálise, de Freud, concebendo e enfatizando os aspectos psicosssexuais, da teoria rogeriana (Carl Rogers, 1975), com a ênfase na auto-realização do indivíduo, e das teorias behavioristas, com ênfase na aprendizagem e nos hábitos como estruturantes da personalidade.

Na Psicologia Social estão as teorias sócio-interacionistas, pela ênfase na interdependência entre os indivíduos. Ainda, a Psicobiologia delimita sua fronteira com questões referentes à hereditariedade, estudo dos genes, fisiologia, etc.

A Ciência Cognitiva surge em 1950 como expressão da necessidade de unir esforços de várias áreas de conhecimento (filosofia, antropologia, lingüística, psicologia, etc) porque, para fazer progredir a máquina, é preciso fazer progredir a própria mente na compreensão de si mesma. Continua um desafio para a ciência cognitiva o que até hoje foi desafio para os psicólogos, ou seja, “(...) efetuar progressos conceituais e empíricos” para saber “do que” se trata exatamente quando se refere à mente ou à consciência” (Teixeira, 1998: 152).

Portanto, os limites entre as fronteiras das idéias e conhecimentos da psicologia, tanto no sentido evolutivo como na divisão interna das áreas e sub-áreas, misturam-se, confundem-se e, nesse processo, geram-se outras categorias e critérios segundo os quais a Psicologia define o que pretende explorar, fornecendo, assim, conteúdo aos debates e polêmicas dentro e fora da área específica.

3.2.2 Das pedagogias

As pedagogias, por sua vez, parecem seguir mobilizando suas fronteiras de maneira similar e de acordo com as crenças e atitudes que vão assumindo diante das necessidades que se lhes apresentam.

Demerval Saviani (1989) em **Escola e democracia** analisa, critica, classifica e propõe funções e atribuições à educação e à escola.

Ele considera que os educadores têm oscilado entre o “*poder ilusório*” e a “*impotência*” da escola e da educação diante do fim que pretendem. O poder ilusório corresponde à crença de que a escola e a educação têm como função a equalização social e a extinção da marginalização. A Pedagogia Tradicional, a Pedagogia Nova e a Pedagogia Tecnicista pautam-se em tais crenças compondo a posição não crítica. A primeira, marcada pela tendência do pensamento cartesiano, atribui ao professor a responsabilidade principal pela transmissão do conhecimento, sendo o aluno uma figura passiva no ensino: ele deve “aprender”. A Pedagogia Nova, como a Tradicional, de acordo com o autor, não faz a crítica de sua própria atuação no sentido de que se acredita redentora dos males da sociedade. Em seu caso, porém, centrando o foco da

aprendizagem no aluno, desloca a ação do intelecto para o subjetivo, do esforço para o interesse, da disciplina para a espontaneidade, do diretivismo para o não diretivismo e, com base nas teorias humanistas, existenciais, subsidia o “aprender a aprender”. No escolanovismo, como também é chamada essa abordagem, a educação pauta-se na perspectiva da marginalidade como anormalidade. Alguns dos princípios foram incorporados com base nos trabalhos com crianças “anormais” (Montessori e Decroly apud Saviani, 1989), facilitando a “biopsicologização” dos problemas. Os testes de QI vieram corroborar o caráter único de cada indivíduo e a “predominância do psicológico sobre o lógico”, “tomou conta das cabeças e se tornou uma crença” (ibid.:30)

A Pedagogia Tecnicista, pautada na filosofia neopositivista, segundo a análise de Saviani, enfatiza os meios, acreditando que, ao organizar racionalmente a aprendizagem, a educação cumprirá o seu papel. O marginal é compreendido como ineficiente, incompetente no sentido técnico e produtivo. Com suporte no behaviorismo, na engenharia comportamental, ergonomia, informática e cibernética, fundamenta ações corretivas na direção do lema do “*aprender a fazer*”. A tendência tecnicista e não crítica, nessa análise, serve para “aumentar o caos no campo educativo gerando tal nível de descontinuidade, de heterogeneidade e de fragmentação, que praticamente inviabiliza o trabalho pedagógico” (ibid.: 26).

As teorias crítico-reprodutivistas, embora façam a crítica da marginalidade, tendem a cair, segundo Saviani, no lado oposto, tornando a escola e a educação impotentes e simples reprodutoras das injustiças sociais. A escola e o ensino entendidos como violência simbólica (Bourdier e Passeron, 1975), como aparelho ideológico do estado (Althusser, s/d) e como dualista (Baudelot e Establet, 1971) são definidos nessas três abordagens pelo compromisso da educação com o interesse e a exploração radical da classe dominante.

Para o autor, uma pedagogia revolucionária precisa superar tanto a crença de sua autonomia como a de dependência das condições vigentes na sociedade. As teorias precisam sair do universo teórico para serem “(...) assimiladas por aqueles que vão ocasionar, com seus atos reais e efetivos, tal transformação” (Vasquez, 1968: 207).

Seu conceito de processo educativo é a transformação. “Entendo pois que o processo educativo é a passagem da desigualdade à igualdade”. Compreendendo e alertando para a democracia como um ponto de chegada afirma: “(...) se eu não admito

que a desigualdade pode ser convertida em igualdade pela mediação da educação (...) então não vale a pena desencadear a ação pedagógica” (Saviani, *ibid.*:87).

Observa-se aqui que aquilo mesmo que se nega muitas vezes é reafirmado tanto pelas teorias como pelos procedimentos e posições que propõem. A crença na possibilidade de solucionar os males do ser humano, quer pela educação ou pela psicologia, de tornar a sociedade mais justa e igual, parece compor a crença de que a sociedade melhora na medida em que se democratiza.

3.2.3 Das fronteiras

Pierre Weill (1993) considera o especialista um “*navegante do minúsculo*”, um “*expert na parte*”, um “*vidente do mínimo*” e, na tentativa de superar esse enfoque, sugere inteligentes alternativas reparadoras, como as abordagens inter, pluri e multidisciplinar, que, ainda na órbita produtiva, ampliada e dialogada das disciplinas, permanece entre os muitos enfoques do mesmo racionalismo científico.

Segundo o autor, só a transdisciplinaridade pode ser capaz de propiciar um avanço qualitativo, chamando à mesa de reflexão e sinergia também os “exilados” do império da razão: os artistas, os poetas, os filósofos e os místicos.

Jantsch (1980) também se refere a essa tentativa – interdisciplinaridade – como síntese de duas ou várias disciplinas que instaura um novo tipo de discurso, caracterizado por uma nova linguagem. Para esse autor, a pluri ou multidisciplinaridade, predominante na sociedade francesa, apenas justapõe disciplinas sem nenhuma tentativa de síntese. A transdisciplinaridade, como um avanço qualitativo, seria o reconhecimento da interdependência de todos os aspectos da realidade e consequência normal da síntese da interdisciplinaridade bem sucedida.

Jean Piaget, em 1970, num encontro promovido pela OCDE – Organização da Comunidade Européia – sobre interdisciplinaridade, referiu-se à transdisciplinaridade como a próxima fase, na qual não se contentaria em atingir interações ou reciprocidades entre pesquisas especializadas, mas tais ligações se situariam num sistema total, sem fronteiras estáveis entre as disciplinas.

Para Edgar Morin (1990) a instabilidade, ou estabilidade, das fronteiras nas várias áreas de conhecimento é uma questão muito mais complexa. Ele não considera,

como Jantsch, a visão parcial do saber como uma imposição da ciência e questiona o fato de se considerar a ciência do século XVIII como somente disciplinar. Diz que a ciência em sua história, foi atravessada por grandes unificações transdisciplinares, como as de Newton, Max Well, Einstein ou os “imperialismos teóricos”, como o marxismo, o freudismo. O que aconteceu, segundo o autor, foi que a ciência se esqueceu de que as teorias científicas são o produto do espírito humano e das suas estruturas em grande parte modeladas por contextos de natureza sócio-cultural. Assim, a ciência tornou-se incapaz de pensar-se a si mesma de modo científico. “Incapaz de prever se o que resultará do seu desenvolvimento contemporâneo será a aniquilação, a escravidão ou a emancipação” (Morin,1990 apud Weill, 1993: 33).

Morin ilustra com as palavras de Erich Jantsch quais são os problemas e as dificuldades que impedem a interdisciplinaridade de ser bem sucedida: “Eis porque surgiu a expressão ‘façamos interdisciplinaridade’. Mas a interdisciplinaridade não consegue controlar as disciplinas da mesma maneira que a ONU não consegue controlar suas ações. Cada disciplina pretende antes fazer reconhecer a sua soberania territorial e, ao preço de algumas magras trocas, as fronteiras se confirmam ao invés de desmoronar” (id.).

A palavra “holística” ressurge no movimento da transdisciplinaridade desencadeado entre físicos como David Bohm, neurologistas, como Karl Pribram, e psicólogos ou psiquiatras egressos do movimento humanista, como Abraham Maslow, Stanisllav Grof e Viktor Frankl. A disseminação do princípio hologramático propiciou a divulgação do termo desde a Califórnia até a Europa, no Brasil e no oeste dos EUA, na Austrália, Índia e Japão.

Na visão holística, que define o novo paradigma por exigência da transdisciplinaridade, “(...) o todo e cada uma das suas sinergias estão ligados, em interações constantes e paradoxais” (Weill, 1993: 45). Seus princípios básicos são: a indissociabilidade do sujeito e do objeto; o conceito de evento substitui o de elemento, pois no universo tudo é feito de espaço e energia, que são indissociáveis; matéria, vida e informação são manifestações da mesma energia; há recursividade entre efeito e causa ou inter-retroação; o todo está em todas as partes; o conhecimento é produto de uma relação indissociável entre mente do sujeito observador e o objetivo observado, de

forma que a vivência (V) da realidade (R) é função (F) do estado de consciência (EC) em que se encontra o sujeito $VR=f(EC)$.

Nas tabelas seguintes, pode-se visualizar a correspondência de princípios, atitudes, procedimentos e subdivisões, bem como a confluência de interesses para um mesmo objetivo nas áreas aqui referidas. Essa correspondência recebe, do ponto de vista das teorias e processos, um tratamento cuja tendência é, contraditoriamente, romper e definir fronteiras.

Tabela 1. Psicologia, pedagogias, ensino e perspectiva

Psicologias (áreas)	Aprendizagem	Personalidade	Desenvolvimento	Social
Pedagogias (ênfase)	Tradicional	Nova	Tecnicista	Crítica
Ensino (foco)	Professor	Aluno	Meios	Classes
Perspectiva (visão)	Inatista	Interacionista	Ambientalista	Sociointeracionista

Organizado pelo autor

Tabela 2. Teorias: fronteiras e foco

Teorias	Fronteiras	Foco
Tradicionais (inatista)	Disciplinar	Conteúdo
Tecnicistas (ambientalistas)	Disciplinar	Forma
Humanistas (sócio e interacionistas)	Interdisciplinar	Indivíduo
Revolucionárias (críticas-sociais)	Interdisciplinar	Classes
Holísticas (fractais e paradoxais)	Transdisciplinar	Temas

Organizado pelo autor

3.3 Para além das teorias

As teorias e processos que envolvem tanto a compreensão como as interferências nas ações dos indivíduos estão interagindo atualmente, como diz Lévy, como se cada corpo individual se tornasse parte integrante de um imenso hipercorpo híbrido e mundializado. Tal conexão age como eco junto ao hipercórtex que expande hoje seus axônios pelas redes digitais do planeta. O hipercorpo, no mundo virtual da humanidade, estende dessa forma seus tecidos entre as epidermes, entre as “espécies para além das fronteiras e dos oceanos, de uma margem a outra do rio da vida” (Lévy, 1997: 31).

É possível entender, a partir da metáfora sugestiva do pensador francês, a direção para qual convergem os esforços dos cientistas cognitivos e dos profissionais, unidos na expectativa de transpor a visão disciplinar pela visão holística. O espírito da época parece se dedicar à apreensão de novas conexões que contornam a “*semântica das ações*”.

A humanidade, caracterizada em linguagem metafórica como a grande “fábrica de homens” que, ao produzir e resolver suas necessidades faz a história, deve colaborar para a percepção da complexidade que envolve os aspectos tangíveis e intangíveis do produto homem, considerado-o em seu movimento constante de transformação. Essa administração consciente e inconsciente do próprio processo histórico de produção tem sido um empreendimento desafiador.

No entanto, nesse grande empreendimento, a cada nova administração, é comum surgir a idéia de que a atual é melhor que a anterior. Assim, a administração escravagista da antigüidade¹¹ clássica, aos olhos da administração feudal, torna-se “errada”. De maneira semelhante, a administração da sociedade do trabalho acusa a anterior de “injusta”, enquanto recebe uma adjetivação de sentido diante das necessidades mais modernas. De fato, tal historicidade dos sentidos¹² e percepções está registrada em documentos de pensadores e escritores das respectivas épocas.

Pierre Lévy (1996), ao definir virtual, lembra que o termo não corresponde à “desrealização”, como normalmente é entendido. No entanto, esta compreensão mais comum considera um elemento que tem importância na concepção, ou seja, de que “o virtual com muita frequência, ‘não está presente’”.

Virtus, do latim, potência, sugere a analogia de que a semente da árvore contém a árvore. O não estar presente, neste caso, refere-se a uma ausência física no aqui e agora, mas, de certa forma, a uma presença na atualização. Atualização que corresponde

¹¹ A produção científica da sociedade grega foi considerada profana e proibida na época feudal por razões civilizatórias em um determinado momento e, em outro, decadente por lutar pela mesma civilização quando já havia produzido necessidades insolúveis pelos métodos que produzia. Francis Bacon ilustrou esse movimento referindo-se aos gregos como crianças perto das descobertas de sua época (Vide BACON, F. *Novo organum*, 1979).

¹² Em *O jardim das cerejeiras*, Tchecov expressa como é difícil a tarefa de mudar o sentido do olhar quando um indivíduo precisa aprender a deixar de contemplar um cerejal pela beleza ou pelo sabor de suas geléias. O olhar que tornou-se útil para o bem comum não teve como objetivo final o individual. Tanto é que, no conto, a personagem Liuba, uma nobre dama, perdeu suas terras, já hipotecadas pelas dívidas, por não conseguir vender a madeira de seu cerejal. Os valores da nobreza determinavam o olhar da personagem de tal forma que impedia a identificação do novo valor que regravava a riqueza social (Tchecov, 1983).

à “*solução*” do “*problema*” e que, por sua vez, corresponde à virtualização. A solução ou atualização é virtual enquanto um conjunto novo de potências diante de um contexto mais amplo.

Nesse caso, o bebê nascido, enquanto atualização do homem, corresponderia à solução do problema da fecundação. O bebê, neste sentido, jamais poderia ser uma folha de papel em branco porque, virtualmente, ele já contém o mundo do qual vai fazer parte, desde as características do país até todos os elementos da época à qual está circunscrito.

Lévy, ao conceituar virtual, sugere uma movimentação constante da atitude do próprio homem. Esse estado de atualização que define o virtual parece se relacionar com a atitude de mudança e aprendizagem constantes exigidas na atualidade¹³.

Nesta definição, é possível atentar para a virtualidade das relações, principalmente quanto ao aspecto da atualização constante no próprio processo de reprodução humana em que os hábitos e costumes, inscritos para além da consciência, são de difícil extinção e de maneira tão complexa que a palavra e a teoria parecem tornar-se rótulos para experiências (Huxley apud Bandler, 1882).

Deve-se, neste sentido, atentar para o fato de que se é comum às sociedades que se sucedem sentirem-se mais justas e eficientes do que as que lhas antecederam, o mesmo sentimento volta-se contra elas, pois seu público-alvo, o homem, “mimado”¹⁴ e inquieto cria, incansavelmente, novas necessidades. Assim, os homens são tão produzidos por suas próprias necessidades que modificam sua forma de relação presente para atendê-las.

¹³ Sugere ainda o autor: “Os produtos e serviços mais valorizados no novo mercado são interativos, o que significa, em termos econômicos, que a produção de valor agregado se desloca para o lado do ‘consumidor’, ou melhor, que convém substituir a noção de consumo pela de coprodução de mercadorias ou de serviços interativos” (Lévy, 1996, p.63)

¹⁴ A idéia do homem-consumidor-“mimado”, como um dos problemas da produção atual, desenvolvida por Olga Regina Cardoso, parece instigante ao alertar sobre a peculiaridade do grau de competição da produção voltada para as necessidades do consumidor. O ritmo e a tendência da economia de serviços, segundo a autora, obriga cada vez mais a atenção às **necessidades potenciais**. Quanto às novas tecnologias e ao processo produtivo avisa: “É mais fácil entrar no jogo do que permanecer nele” (Vide Cardoso, 1995 : 2).

3.3.1 (Des)organizações do mundo adulto

A reflexão a partir do conceito de virtual, em que o desenvolvimento do homem agiliza-se ao mesmo tempo em que sua produção muda o foco, deve considerar que tudo o mais que se refere a ele também muda.

Quando Roger Von Oech (1987) teorizou sobre a criatividade voltada para o mercado, propôs exercitar absurdos. Um deles foi imaginar “se” a prioridade das empresas fosse o atendimento ao consumidor. Então, “(...) teríamos que entrar na cabeça dos consumidores para prever o tipo de produto desejado para o ano que vem (...)” (ibid.: 75).

A disputa pela satisfação dos desejos e necessidades do consumidor e estudo dos caminhos da sedução fizeram do marketing (Ribeiro, 1884) um instrumento importante para as (des)organizações. De maneira rápida e “estonteante”¹⁵, a produção humana fez do absurdo de Von Oech uma realidade.

Peter Senge (1990) define organização como um sistema que aprende, muda e evolui ao longo do tempo, através da interação social entre seus membros, ela própria e o ambiente. Na atualidade é preciso, por exemplo, trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los.

Para entender, refletir, explicar, interferir na qualidade ou na meta educacional da atualidade, é necessário situá-la historicamente como necessidade mutável e não eterna. Por exemplo, os conceitos de autonomia, cooperação, opressão, coação, libertação, tomados em sua generalidade, trazem embutidas crenças ou idealizações que dificultam e muitas vezes levam ao fracasso práticas específicas, exatamente porque propõem soluções inadequadas ao processo de transformação.

A eficácia dos conhecimentos (teorias e processos) está diretamente ligada aos problemas mais imediatos que, por sua vez, ligam-se aos mais amplos, gerais e complexos. Por isso, Senge afirma que no âmago de uma organização que aprende está a mudança de mentalidade. É preciso, onde se via separação com o mundo, ver a ligação, onde se via o outro como causa do problema, ver a própria ação como criadora

¹⁵ Peter Drucker (apud Kotler, 1994: 21) define o marketing como um processo social e administrativo pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação e da troca de produtos e/ou valores com outras pessoas. Agora o marketing de massa foi substituído pelo marketing de mercado-alvo e, por isso, a criação de valor para economia atual, cada vez mais, volta-se aos intangíveis.

do problema pelo qual se passa. É preciso perceber como se cria a realidade para poder modificá-la.

As organizações e a formação em geral com suas teorias e métodos devem corresponder assim às virtualidades do homem de uma época, e às contradições que lhe são inerentes.

Essa contradição pode ser comparada à dificuldade de educar os escravos para as vantagens do trabalho assalariado, que o tornariam cidadão honroso, livre e justicado. Conscientizar escravos sobre a necessidade do trabalho foi tarefa muito difícil. A idéia de trabalhar para antigos donos ou outros brancos devia ser intolerável. Embriagados pela ânsia da liberdade tão desejada, como trabalhar por dinheiro se a maioria não conhecia sequer o valor? Por que não ficar à toa, espreguiçando-se ao sol, roubando frutas dos pomares e comida nas cozinhas, nadando no rio ou nas ondas quentes do mar? Afinal, o mundo era deles! Nada de deveres, canga, trabalho duro, dependência.

Tarefa árdua essa de educar para o trabalho livre o espírito baderneiro e vingativo daqueles que viveram por muito tempo na senzala invadida ao bel prazer pelos brancos e que, agora, recém libertos, atacavam as donzelas brancas.

Tampouco os líderes do comércio da época deveriam ter menos revolta pela perda de seus escravos e pelos prejuízos que acarretavam. Alguns deveriam torcer pela baderna, prova da ineficácia do ato de libertação¹⁶.

Os abolicionistas deveriam deparar-se com resistências que sequer imaginavam, tanto por parte dos recém-oprimidos como por parte dos “antigos opressores” ou “recém-libertadores”. Será que as resistências dos homens que interagiam nessa época provocavam a busca de uma teoria única para sustentar a educação? Encontrada essa teoria, como agiriam os adultos em sua aplicação?

3.3.2 Dos professores

A alfabetização e a leitura como exemplos de conduta habitual da humanidade até aqui, tal como as conhecemos, será uma condição eterna? Os homens, depois de terem criado a escrita como um instrumento de auxílio para processar, reproduzir e ou

¹⁶ Machado de Assis denuncia algumas dificuldades da época que precedeu a libertação dos escravos no Brasil, tratando, em um de seus contos, da escassez do negro para o caçador de escravos que sobre vivia dessa profissão (Assis, 1997: 112-126).

transmitir seu conhecimento, poderão dispensá-la ou minimizar-lhe em muito a importância quando se tornar menos eficaz? Klein (1996: 110), indaga: será que uma cultura agráfica ou mesmo analfabética reduziria a vida inteligente no mundo?

A queixa da sociedade de “letrados” quanto ao fato de que “ninguém lê mais nada” é comum entre os educadores em geral, que procuram, de mil maneiras, estimular este hábito tanto entre os jovens¹⁷, como entre os adultos¹⁸. Essa queixa, todavia, não é nova. Voltaire, no século XVIII, já se manifestava: “Dividi o gênero humano em vinte partes: dezenove trabalham manualmente e nem sabem que Locke existe” (Voltaire, 1984:23). Referindo-se à leitura dos filósofos, continua: “Na vigésima, quão pouco os lêem! E entre estes, vinte lêem romances, enquanto apenas um estuda filosofia. O número dos que pensam é excessivamente pequeno e não têm a lembrança de perturbar o mundo” (id.).

É difícil ser eficaz na solução de problemas educacionais através da psicologia, quando não se questionam suas raízes. Para resolver, por exemplo, os problemas generalizados que envolvem a alfabetização ou a falta de leitura, por que não se questiona a validade desses instrumentos para o desenvolvimento do homem na atualidade? Será que os homens do futuro poderão interpretar como tortura o fato de, durante anos, milhares de crianças serem obrigadas a aprender coisas tão inúteis como “ler” e “escrever”? (id., *ibid*:114)

Entende-se, assim, a complexidade que se apresenta no cotidiano do professor. De um lado, ele se enfrenta com sistemas ou metodologias nos quais a função organizadora e disciplinar é transferida do professor para o aluno ou para os alunos em grupo; a determinação da norma, a vigilância e as sanções são gerenciadas pelos próprios alunos ou pelos responsáveis pelo programa, enquanto as iniciativas

¹⁷ Em 1992, Otto Lara Rezende respondia àqueles que julgam que os jovens do Leblon eram ignorantes por falta de leitura. Dizia: “Seria no mínimo precipitado eu concluir que já não há vida inteligente no mundo, no Brasil ou no Rio. Há hoje outras formas de informação e de lazer. Mais do que nunca, a cultura pode ser agráfica ou até analfabética. Todos aqueles jovens têm, por exemplo, intimidade com o computador. Todos adoram fotografia. Vão assiduamente ao cinema e alguns, ao teatro. O livro já não é uma imposição - eis a verdade. Melhor do que ler Shakespeare, é vê-lo e ouvi-lo no palco ou na tela. É preciso a gente se desprender do modelo de cultura com que foram embalados os anos da nossa formação” (Resende apud Klein, 1996:110).

¹⁸ A queda do hábito da leitura, ou o “desapego ao livro”, não é coisa só de brasileiro. Em 1992, Resende citava que os alemães diminuam a leitura de jornais de 11% para 7%; 50% dos espanhóis nunca liam, mas 77% iam regularmente ao teatro; as bibliotecas inglesas, de 1984 a 1991, diminuiram cerca de 100 milhões/ano seus empréstimos de livros. Os jovens em geral situavam o livro em 12º lugar na lista de suas preferências. Vide KLEIN, Lígia R. **Alfabetização: quem tem medo de ensinar?** São Paulo: Cortez; Campo Grande: Editora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 1996.

particulares são deixadas, dentro de determinados limites, a critério dos indivíduos. Ou seja, ele enfrenta uma situação nova em que deve co-produzir o conhecimento com o aluno e, para tanto, deve munir-se das habilidades necessárias para, no ensino presencial ou à distância, utilizar as novas tecnologias. Por outro lado, todavia, ele não se encontra desligado dos conteúdos, valores, preconceitos e mesmo dos instrumentos de ensino anteriores.

Além disso, as atitudes, preconceitos, medos e crenças - ocultos e atuantes - em relação ao que se entende como problema para a época podem estar ligados mais às necessidades em plena extinção do que aos problemas propriamente ditos. Soluções para tais necessidades e problemas, por sua vez, tornam-se igualmente desnecessárias. É de se esperar que quando muito do que rodeia os homens se extingue, a sensação de medo prevaleça por algum tempo.

3.3.3 Dos padrões

A partir de contradições como essa, como poderíamos refletir sobre a situação a que estão sujeitos hoje o patrão e o empregado? Como teorizar a relação de produção que se horizontaliza? Como diagnosticar a necessidade potencial - virtual - que emerge da nova forma de produção cuja parceria se dá entre patrão e consumidor? E quanto às resistências do ex-empregado que, cada vez mais patrão de si, sofre com sua recente liberdade?

A peculiaridade da situação consiste no fato de que o recém-liberto do trabalho assalariado parece desejar a opressão e talvez a escolheria, se pudesse. Acostumado a obedecer, precisa aprender a ser igual e ter o conhecimento de um executivo. O patrão, por sua vez, inserido no processo de democratização, precisa aprender a delegar poderes, dividir, cooperar. Tal como o professor, precisa descer do pedestal para co-produzir, ou seja, segundo as necessidades potenciais do consumidor.

Pensar na adaptabilidade do homem e no seu esforço de convivência e sobrevivência corresponde à percepção de ser, ao mesmo tempo, platéia e ator dessa atualidade. Não se pode duvidar da genialidade humana no que se refere à adaptação às novas contingências de vida que, rapidamente, passam a significar "mudanças mais positivas em todos os aspectos da qualidade de vida" (Nilles, 1997: 15).

Jack Nilles (1997), demonstra que as mudanças quanto ao teletrabalho estão sendo absorvidas mais positivamente do que se esperava. Diz o autor: "Sabemos que o teletrabalho traria impactos negativos em três áreas: visibilidade, apreensão e relações humanas. No entanto, o grupo de teletrabalhadores apresentou, em média, mudanças líquidas positivas em todas as três, apesar de algumas respostas negativas isoladas" (ibid: 155).

As respostas negativas às quais o autor se refere dizem respeito à continuidade e criatividade, por exemplo, que declinaram do momento inicial para o momento final da pesquisa. Ele acredita que tais alterações no rendimento do grupo de teletrabalhadores devem-se à diminuição das interrupções à medida que mais pessoas se habituavam a contactá-los em casa.

Mesmo a diminuição na continuidade do teletrabalhador, na perspectiva do autor, não é preocupante diante das vantagens que o teletrabalho oferece para ambas partes (empregador e teletrabalhador), inclusive para a sociedade como um todo. A poluição atmosférica, por exemplo, diminuiu cerca de 2,722 toneladas de monóxido de carbono, 544 toneladas de hidrocarbonetos incombustos e cerca de 181 toneladas de óxido de nitrogênio. Além disso, 3000 automóveis aliviam o trânsito apenas com o projeto dessa companhia investigada.¹⁹

O autor declara, inclusive, que o benefício mais significativo para os teletrabalhadores refere-se aos aspectos psicológicos: "menos stresse, sensação de grande controle sobre a própria vida e mais interação familiar (...)" (Nilles, 1997: 58).

Marc Hequet (1996), no entanto, não acredita que este processo seja tão simples e que ao cruzar o umbral da porta da casa se está em lugar de relaxamento. Quando se trabalha em casa, segundo o autor, é possível que todos na família adquiram uma "ânsia de trabalho".

Jon Rognes (1996), mesmo apontando várias dificuldades, acompanha o otimismo de Nilles e alerta que identificar paradoxos não faz ninguém mais sábio e serve apenas para rotular uma situação. Acredita que é preciso encontrar sentidos nas contradições do teletrabalho, de maneira a utilizá-las para "moldar um destino melhor".

¹⁹ Esses dados compuseram o resultado final de um projeto de demonstração plurianual em uma organização urbana americana com mais de 45 mil funcionários dos quais 40% são profissionais da informação (Vide Nilles, 1997: 148-178)

Neste caso, tudo parece indicar que, tanto as organizações, como os teletrabalhadores encontrarão formas para a adaptação psíquica necessária a esta forma de trabalho: novas formas de controle de tensão devem surgir; novos sentimentos e sensações, novas formas de avaliação e regulamentação, novas vias de comunicação e socialização. Enfim, provavelmente o teletrabalhador encontrará formas de administrar seus filhos, cães e gatos e, ainda, sentir-se "feliz" com isso.

Convive-se com tais paradoxos já há algum tempo, porém agora eles encontram-se otimizados e fomentados pelo ritmo competitivo e acelerado do mundo sem fronteiras.

3.3.4 Dos pais

Embora 85% dos pais americanos considerem importante que seus filhos desde muito cedo tenham contato com o computador, Clifford Stool (1997), professor de astrofísica na Universidade da Califórnia em Berkley, nos Estados Unidos e especialista em Internet, considera que é um mito ter que ensinar informática para as crianças. Pai de duas crianças prefere que seus filhos pintem com os dedos e ouçam histórias na hora de dormir para valorizarem os relacionamentos. Diz: “É preciso saber se queremos ou não pagar o preço da informatização” (ibid.:95). Para o professor Stool a internet é um esconderijo de relacionamentos.

A questão que se coloca, neste caso, são os critérios que a sociedade e suas organizações utilizarão para formar as crianças: o que permitir e o que não permitir. Espera-se que áreas de conhecimento como a psicologia e a pedagogia auxiliem nesses processos.

No entanto, Tânia Zagury (1994), filósofa e educadora, contestou a formação liberal das crianças brasileiras contaminada pelo psicologismo. Diz que as teorias são mal interpretadas e o excesso de liberdade criou uma verdadeira tirania dos filhos sobre os pais. Aconselha os pais a educar, sem medo de traumatizar e sem culpas, gerenciando os limites necessários à civilização das crianças (id.,1995). Embora, no discurso dos jovens, tenha observado “equilíbrio”, “independência”, “maturidade” (id., 1996), na sua publicação **Limites sem trauma** (2000), a autora mostra aos pais como fazer para gerenciar o comportamento dos filhos.

Jaqueline Chaves (1994) recorreu à psicanálise, à antropologia social, à sociologia e à história para estudar o que chamou de novo código de relacionamento entre jovens: o “ficar com”. Neste caso, a semântica das ações, para além do verbo, aparece nos relacionamentos, marcando, segundo a autora, significados completamente diferentes dos até então conhecidos com os verbos namorar, noivar e casar. “*Sem fronteiras demarcadas*”, esse tipo de relação traz a marca da urbanidade contemporânea no seu “individualismo e igualitarismo, da falta de compromisso, da pluralidade de desejos, regras e usos” (ibid.: 13). Observa ainda pela pesquisa com os jovens que o “ficar com” é um exercício de sedução movido pela busca do prazer e pela facilidade de chegar perto do outro sem se comprometer.

Parece que o que Stool deseja evitar, distanciando seus filhos da Internet, tornou-se inevitável, pois já está impregnado nas próprias relações presenciais. Talvez por isso a (des)organização das ações e relações esteja se tornando cada vez mais objeto de pesquisa.

Chaves considera que “o longo e indireto caminho do prazer”²⁰regrado pelo princípio da realidade está se transformando. A urgência da realização do desejo lhe dá o sentido de uma simples descarga, que é seguida de tédio, vazio e tristeza. Para a autora, “(...) a universalidade do desejo tira a singularidade do objeto – aquilo que o torna um indivíduo singular – reduzindo a questão ao puro instinto e assim igualando os homens ao animal”(ibid.: 93).

Observe-se que a mesma dificuldade que assola patrões, professores e pais como educadores decorre de transformações cuja complexidade se aloja para além das teorias. Os filhos, alunos ou empregados, ao se queixarem da desproteção daqueles que, em níveis diferentes, antes os protegiam, precisam organizar-se independentemente da desorganização com a qual convivem no mundo adulto. Este parece ser o custo da autonomia e da liberdade, consideradas como habilidades próprias a uma sociedade cuja necessidade é a disseminação do espírito empreendedor.

²⁰ Sigmund Freud mostra a importância dos princípios dinâmicos da personalidade, ou seja, o do prazer e o da realidade, na construção da civilização e do “mal-estar” que essa construção causa (vide Freud, 1978; 1976).

3.4 Autonomia e liberdade

A força das teorias e dos conceitos, pelo que até aqui foi exposto, é relativa e, na maioria das vezes, de pouco efeito nas mudanças de atitudes e comportamentos. Como as crenças e interpretações são multifacetadas, o efeito pode mesmo ser o inverso do que se espera, como demonstrou Zagury, quanto ao psicologismo na educação.

Princípios da educação do cidadão, como os da autonomia e da liberdade, são antigos e merecem uma revisão do seu significado histórico, dada a repercussão que têm tido nas organizações em geral.

O objetivo da educação é interferir na vida do indivíduo desde a minoridade até a maioridade, de forma a torná-lo um adulto autoconsciente e com auto-domínio

A etimologia da palavra na sua origem latina é “autós - por si + nomos - lei estado, daquele que se governa por leis próprias”(Fontinha, s/d). Assim definido, o indivíduo autônomo é aquele que obedece às leis que ele formulou para si próprio ou aquelas cujo valor compreendeu e aceitou.

Nos sistemas ou metodologias de autogoverno, cujas propostas estão altamente disseminadas na atualidade, o indivíduo deve passar do domínio dos princípios universais para o grau de autonomia ética (liberdade moral).

Por vezes, põe-se o problema de saber se a autonomia ética, especialmente, é conciliável com a existência de normas ou princípios gerais não postos pelo indivíduo, mas por ele aceito. O que importa em tal caso não é tanto a origem (interna ou externa) das próprias normas, mas unicamente se as normas são ratificadas pelo indivíduo de acordo com sua própria natureza racional. É o que se verifica no caso da lei moral, que não é propriamente criada pelo indivíduo, mas sim reconhecida por ele.

Dado o caráter contraditório, urgente e desafiante da produção da autonomia e da liberdade para a formação e educação dos indivíduos na atualidade e diante da necessidade de elucidar os significados que lhes são atribuídos hoje em dia, convém examinar as tendências da democracia que se apresentavam desde o século XIX na França e na América.

3.4.1 Tendências da democracia : da França e da América

Alexis de Tocqueville e Honoré de Balzac, autores franceses do século XIX, permitem resgatar, no pensamento clássico no qual se integram, fecundos elementos para o entendimento de uma época incerta em que a vida é um movimento constante de transformação (Fiod, 1994).

O ideário iluminista, que deu conteúdo às palavras de ordem Igualdade, Fraternidade e Liberdade, formulou-se no confronto com relações humanas que, por não realizá-las conforme as novas necessidades históricas, precisavam ser negadas. Embora as relações de desigualdade tal como se apresentavam no Antigo Regime não servissem mais, sua transformação foi tão difícil que não só a Revolução de 1789 foi incapaz de promovê-la, como ainda no século XIX persistia na França um estado peculiar de indefinição social e cultural (Pereira, 1993; Viana, 1999:201).

N' A Comédia Humana, o romancista historiador, como Balzac se autodenominava, com sua percepção afiada disseca as relações familiares e outras instituições, mostrando o movimento contraditório da igualdade e desigualdade, da liberdade e dependência que permeava a vida cotidiana e os costumes e os valores dos franceses. Sua obra contempla situações que ocorrem desde 1800 a 1848: o Consulado e o Império (1800-1815); a Restauração de Luís XVIII (1814/1815; 1815/1824); a Restauração de Carlos X (1824/1830) e a Monarquia de Julho de Luís Felipe (1830/1848).

Barbéis (1993) em seu estudo sobre as obras de Balzac, comenta a dupla conotação das paixões **n'A Comédia Humana**: “são elas que fazem a humanidade se agitar, sonhar, mover e agir e pois que definem também um modo de vida, uma intensidade criadora que ainda que possam levar a desilusões e desenlaces trágicos (e são inúmeros), não perdem o caráter de uma tentativa humana de superar as próprias limitações”. As paixões, nesse caso, não são apenas as amorosas, mas também aquelas “(...) pela arte, estudo, dinheiro, etc., as quais são apresentadas com o mesmo conteúdo das amorosas” (apud Viana, *ibid*: 79).

O desafio constante que o indivíduo enfrenta para superar as próprias limitações tem como pano de fundo a situação da sociedade francesa pós-revolucionária que se debate com tentativas de restabelecimento da aristocracia, ou seja, de uma volta ao passado.

O triunfo do comércio, da indústria e do “bom senso burguês” (Balzac, 1989) que se fazia na França com uma “mania do comércio de se aliar à nobreza” dificultava, por assim dizer, o encaminhamento da sociedade rumo à democracia.

Tanto Balzac como Tocqueville viam nas relações existentes na América um modelo para as soluções dos problemas da França. O romancista historiador reproduzia as tragédias nos relacionamentos inadequados aos novos princípios e pedia para as mães francesas olharem para a educação das moças da Carolina do Norte. As mulheres na França ainda eram educadas para serem “cabides de luxo”.

Na França, observava Tocqueville, o nobre já não era mais nobre, o servo já não era mais servo, mas, no entanto, não conseguiam ser concidadãos. A questão das terras, que muito antes de 1789, dividiam-se sem cessar, dava características peculiares aos pequenos proprietários franceses. Eles viviam divididos, ora seu interesse identificava-se com o do patrão ora com os do trabalhador. O jugo dos impostos crescentes, o favorecimento de uma classe decadente e ociosa, como a nobreza, insuflavam os ódios na luta pelos privilégios, que agora deveriam atender aos homens que se faziam iguais. O autor comenta que a França precisou fazer uma Revolução para tentar unir o que estava sendo separado. Na verdade mudava-se o governo sem nada mudar por fora (Tessaro, 1993: 108).

Enquanto a França agarrava-se aos valores da aristocracia decadente “como vermes sobre um cadáver”, a América não tinha contra o que lutar, não precisava desejar a liberdade porque estava ocupada vivendo e organizando sua liberdade. Nada era imposto, as decisões “(...) eram votadas pelo livre concurso de todos os próprios interessados”. Tocqueville assinala ainda que o espírito religioso, aliado ao espírito especulador e à avidez por empreender indústrias, caracterizavam desde o início “(...) o princípio da vida e da liberdade americana” (Tocqueville, 1997: 33;38;39).

A América já era resultado das descobertas que rompiam os laços com o mundo feudal. Lá, os indivíduos não eram mais discriminados pelo nascimento e, sim, sujeitos à igualdade pelo dinheiro, que por sua vez era resultado dos seus esforços. Eles viviam a liberdade de buscá-lo e, com ele, seu bem-estar.

Em seu método de análise da democracia americana, Tocqueville a examinava e comparava com a situação da França, sem esconder tanto seu interesse e gosto pela nova sociedade como as contradições que apresentava, as quais o historiador chamava

de “vícios” (Tessaro, 1993). Entusiasmava-se com as formas como a sociedade os combatia, porém alertava para a tendência do movimento revolucionário que se deflagrava no mundo, afirmando que não se devia ver nele “uma potência inimiga” ou adorá-lo como “um deus novo que sai do nada”. Para o autor “(...) tanto estes como aqueles só imperfeitamente conhecem o objeto de ódio ou de seu desejo; combatem-se nas trevas e só combatem ao acaso”(Tocqueville, 1982, apud Pereira, 1997: 81).

O exame dos hábitos e costumes dos americanos no século XIX permite perceber, por exemplo, porque a liberdade de pensamento propiciada pelo gosto do bem material e pela agilidade para os negócios poder ser um vício difícil de conter. Descreve: “Entre os bens que o rodeiam não vê nenhum que esteja fora do seu alcance. Por isso faz todas as coisas às pressas, contenta-se com pouco, e jamais se detém senão por um momento para considerar cada um dos seu atos” (Tocqueville, 1977: 467). O historiador francês considera que mesmo o pensamento do americano que se propõe científico pode não passar de uma “convicção refletida” propícia, contraditoriamente, a posições dogmáticas.

A liberdade democrática, do ponto de vista desse autor, adquire um caráter metódico, “inexorável pelo poder da maioria”, tirânico pela força do interesse e das opiniões. Diferente da que ocorria com o carrasco de Idade Média, cujo golpe atingia o corpo, a tortura intelectual causada pelo “poder da maioria” “atinge diretamente a alma” (ibid: 197).

Certo de que a solução não se encontra mais no passado, Tocqueville procura nele apenas referências para as soluções de sua época. A submissão do servo ao soberano que já não existia nos sentimentos americanos, explica, não era mesquinha ou aviltante e, embora obedecessem ao rei, eles o amavam como pai, como a Deus. Mesmo na extrema obediência conservavam a alma livre. “Para eles o maior mal da obediência era a coação; para nós é o menor” (Tocqueville, 1982, apud Pereira, 1997: 15).

O servidor na nova sociedade, em função das relações de trabalho que se estabelecem, não vê sua condição nem como santa nem como justa. Submete-se a ela como a uma situação útil, embora degradante. Consente em servir, mas tem medo de obedecer, vê no seu superior o usurpador dos seus direitos. O empregado é como um hóspede na casa do patrão, os dois não têm obrigações mútuas e naturais e não há nada que os una, exceto a conveniência de um contrato temporário. Esta condição, que

favorece a mobilidade constante, cria, ao mesmo tempo, segundo o autor, uma certa imobilidade para sua própria modificação.

Observe-se a seguir, na tabela 3, algumas das características importantes que marcam as dificuldades na França e as facilidades na América para o “arredondamento do mundo” no que se refere à solução das necessidades desencadeadas pela novas relações democráticas.

Tabela 3. Características das relações democráticas na França e na América em relação ao Antigo Regime

Antigo Regime	França	América
Ordem divina representada pela igreja	Ordem humana representada pelo Estado	Organização da vida na mão de todos os indivíduos e sem o peso do passado
Riqueza hereditária e eterna transmitida de geração a geração	Enriquecimento pelo comércio e busca do status de nobreza (compra de título)	A riqueza sem ostentação, aberta para todos igualmente
Obediência honrosa ao Rei, Senhor e a Deus	Obediência questionada em função da liberdade	Orgulho e obediência voltados à produção de riqueza
O pai e depois o primogênito como protetores da família e do feudo	Relações e valores de hierarquia indefinidos e em processo lento de dissolução	Igualdade de condições com valores de hierarquia definidos
Servidão, lealdade, honra eram atributos de nobres e servos	Trabalho e enriquecimento pelo comércio visto como vergonhosos pela nobreza	Alegria, franqueza, simplicidade, obediência às regras, determinação na busca do progresso e da riqueza
Educação voltada para o cultivo das artes, do gozo e do prazer	Educação, teórica e crítica: coexistência entre nobreza e burguesia	Educação voltada para as necessidades da vida prática
Convivência entre os membros da família sem intimidade	Confusa, desregrada e competitiva	Intimidade regrada pelos princípios da igualdade
Destino dos filhos nas mãos dos pais	Dificuldade de orientar os filhos	Orientação dos filhos decidida e regrada

Fonte: Tocqueville & Balzac (1989, 1991, 1994, 1998) (adaptado pelo autor)

A discussão do sentido de liberdade na democracia do século XIX é útil para orientar a intervenção nas atitudes e crenças na atualidade, quando os indivíduos se agitam e, ao mesmo tempo, reagem contra as mudanças.

A contradição que agita a França está presente nas relações americanas, mesmo que de maneira aparentemente controlada e mais oculta. Esse estado, segundo Tocqueville, produz uma “guerra surda, intestina na morada do cidadão” em que os limites de cada um tornam-se confusos. A ordem e a licença, para os indivíduos que

nascem nas democracias, confundem-se e ninguém sabe muito bem quem é ou o que deve ser.

São esses os indivíduos que se debatem social, política, econômica e psiquicamente para definir critérios no empreendimento de sua identidade, autoconsciência e autocontrole e, ainda, preparar os que virão para a necessária autonomia. Na gestão de si mesmos, tentando justificar, entender e vencer seus desafios, os conflitos desses indivíduos impulsionam a criação de leis, teorias, sistemas e metodologias.

3.5 Legislação para formação

As leis, regras, normas, valores influenciam a produção da história, as atitudes e decisões dos indivíduos com a força da tradição de todas as gerações mortas podem oprimir como um pesadelo o cérebro dos vivos (Marx, K., 1973). Pensadores como Marx, Tocqueville, Adam Smith um economista do século XVIII, Linguet, também do mesmo século, fornecem indicadores sobre a força que as leis exercem na formação dos indivíduos.

O historiador francês que estudou a América e as condições que favoreceram a Revolução Francesa de 1789 e que produziam os elementos para a democracia, criticava a crença exagerada do francês no poder das leis. Afirmava o autor que “(...) os grandes efeitos necessitam de circunstâncias particulares que não se originam nem depende delas [as leis]” (Tocqueville, 1988: 74).

Para Adam Smith (1987: 661), “muitas vezes, as leis continuam em vigor muito tempo depois das circunstâncias que as provocaram, e que só elas poderiam justificar terem desaparecido”.

Linguet (1767), observando a mudança dos hábitos e costumes no século XVIII fala aos franceses sobre a utilidades das leis nesse momento. É preciso “(...) renunciar a essas quimeras de liberdade e independência(...). Necessário é se preparar para aquilo que se chama ganhar a própria vida” (ibid.: 3). Nessa nova perspectiva, toda a motivação individual, a necessidade de viver, de se vestir, de usufruir de prazeres são iguais à alheias é, segundo o autor, propícias para competição, “projetos opostos e manobras secretas” . Advogando a necessidade e a importância das leis para evitar a violência diante da pressão facilmente perceptível que uns fazem para eliminar os

outros, ele compara os homens “a enxames em luta encaniçada”. No caso destes, diz “(...) ao invés de justiça e leis, se separa a briga com água e poeira” (id.).

O que parece importante, nesse caso, é que as leis, de úteis, podem passar a ser opressoras e desnecessárias. A atenção a essa força e contradição é tão importante que não foram poucos os estudiosos a observar seu efeitos saudáveis e patológicos para a constituição das sociedades, das instituições, das famílias e dos indivíduos.

Em Freud, a força vital da libido que constrói a ponte entre a realidade e as bases mais instintivas do indivíduo pode também funcionar em prol de sua destruição. O poder simbólico do inconsciente coletivo foi objeto de estudo de Jung para, como Marx, mostrar o “pesadelo” em que podem se transformar as tradições, principalmente quando não consideradas suas forças de atuação. Tocqueville e Smith referem-se ao obstáculo representado por leis, como as do morgadio e da primogenitura, que regulavam relações feudais incompatíveis com as relações sustentadas pelo comércio e pelo trabalho.

Os documentos e depoimentos históricos, os conflitos dos personagens de Balzac, mostram a dificuldade que os indivíduos enfrentam para normatizar, dirigir a vida para um fim, quando existe indefinição geral de princípios na própria sociedade. Nesses momentos, os pais não têm claro para qual sociedade devem educar seus filhos. É possível que o que Piaget (1990), considera como anomia – período sem regras – no desenvolvimento da criança, e que naturalmente é superado com a idade, prolongue-se em uma situação em que as regras para o adulto estão indefinidas.

3.5.1 Sobre as leis e as crianças

Quando os hábitos, usos e costumes vigentes não asseguram a convivência familiar e comunitária, e “(...) ao longo da história geraram uma situação social em que as crianças e adolescentes ficam submetidos à opressão, crueldade, violência, exploração, discriminação e negligência (...)” criam-se, então, normas para protegê-las (Seda, 1995: 5).

Tais palavras fazem parte da introdução de uma das publicações do Estatuto da Criança e do Adolescente que pela Lei nº8.069/90, vigora a partir do dia 17 de julho de 1990. Esse estatuto, que, na verdade é uma normatização do artigo 277 da Constituição Brasileira (out/1988), visa assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à

profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

Embora essa necessidade tenha sido anunciada na Declaração de Genebra de 1924, foi apenas em 1959 que a Declaração dos Direitos da Criança e dos Direitos Humanos foi reconhecida. Em 1989, a Convenção da Nações Unidas produziu o texto original em 54 artigos e em seis idiomas, alertando as nações sobre seus deveres.

O *direito de ter direitos*, festejado como conquista política e avanço democrático por muitos e como utopia por outros, transforma agora o “menor” em “cidadão”.

Gomes da Costa (1991, 1992) conta a história das leis e instituições no Brasil, desde a libertação dos escravos (1889), e verifica que, em 1922, surge o primeiro estabelecimento para esse tipo de atendimento no Rio de Janeiro. Em 1927 tem-se o primeiro código de menores, em 1942 surge a Legião Brasileira de Assistência (LBA), Fundação Darcy Vargas, Casa do Pequeno Jornaleiro, Casa do Pequeno Lavrador, Casa do pequeno Trabalhador, Casa das Meninas. De 1964 a 1980 surgem: a Lei 4.513/64, que estabelecia a Política Nacional do Bem-estar do Menor, a lei 6.697/79, que tratava da proteção e vigilância dos que estavam em situação irregular, a FUNABEM e as FEBEMs.

O autor segue demonstrando que a seqüência de leis e políticas encaminha-se para o “progresso democrático”. O caráter correcional- repressivo é substituído pelo assistencialista e o menor passa a ser chamado de carente “bio-psico-sócio-cultural”. Nos anos 70, educadores progressistas já não os consideram carentes, mas “sujeitos de sua própria história”. No final dos anos 70 surgem Associações de Moradores, Imprensas de Bairro, Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e nos anos 80 as ONGs com o lema “aprendendo com quem faz”. Gomes da Costa, no entanto, comenta que o grande avanço rumo ao Estado de Direito Democrático se fez num momento em que “as condições objetivas do país conheceram um forte e acelerado processo de degradação” (ibid.: 26).

A partir de então, foram realizados milhares de encontros, congressos, seminários, jornadas e manifestações que culminaram na elaboração do Estatuto da Criança e do Adolescente, aprovado pelo Congresso Nacional e, sancionado pelo Presidente, tornado lei em 13 de julho de 1990 com a “euforia da conquista”.

A profissionalização dos jovens e a iniciação ao trabalho²¹ aparecem também como preocupação e como um dos subsistemas para a efetivação do estatuto. Os esforços, nesse sentido, assumem o tom da empregabilidade que objetiva capacitar os jovens para se manter em um mercado de trabalho em constante mutação.

3.5.2 Sobre as leis para educação atual

O espaço entre a criança e o adulto, que hoje é ocupado pelo adolescente, não era uma preocupação das organizações da Idade Média, embora existissem jovens. Hoje, essa fase de transição entre a infância e a vida adulta, com suas crises e indefinições, é o elemento fundamental a ser considerado no processo de preparação do indivíduo para um mundo organizado pelo trabalho. O profissional requisitado socialmente define-se tanto pelas necessidades de seu tempo histórico, como pelas suas condições de indivíduo com suas fases de desenvolvimento pessoal.

A perspectiva ressaltada neste item refere-se à adolescência como um período de (in)definições, cuja analogia com o mundo do adulto que, enquanto profissional preparado para as necessidades atuais, tornou-se tão indefinido quanto os mais jovens, não só é possível como necessária, pois é do adulto que o adolescente irá receber orientação. A questão complica-se principalmente quando o preparo envolve atividades mais especificamente ligadas às novas tecnologias de comunicação.

No rol de dificuldades a que está exposto e mesmo com algumas desvantagens, o adulto educador, que deve tornar-se tão aprendiz como a criança e o adolescente, não é eximido da sua responsabilidade de orientar a inserção dos mais novos na sociedade. O professor, como adulto formalmente instituído, é quem deve orientá-los na construção de conhecimentos que lhes agreguem valores, atingindo, assim, com sucesso o objetivo a que se propõem.

A importância de uma nova forma de envolvimento na construção de um novo perfil tanto do professor como do aluno, está explicitada nos **Parâmetros Curriculares Nacionais** (MEC/SEF, 1998: 32), onde se afirma a necessidade da educação atual interagir “(...) com o repertório sociocultural, permitindo o resgate, no interior do

²¹ Observe-se, no relatório de pesquisa: **Sobre(o)viver da criança e do adolescente em Campo Grande**. Observe-se a discussão que os autores fazem sobre as contradições que envolvem o trabalho, a educação e a saúde que precisam ser enfrentadas pela sociedade democrática moderna (Vide Arruda et al. 1996).

trabalho escolar, da dimensão de produção coletiva de conhecimento e da realidade”. A urgência da mudança de encaminhamento é tal que, embora não se negue a necessidade de preparo do educador, manifesta-se o grande desafio de que não é possível “(...) esperar por professores que só depois de ‘prontos’ ou ‘formados’ poderão trabalhar com os alunos “ (ibid.: 33).

A Secretaria do Ensino Fundamental apoia-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, Lei 9.394 ? e alerta ainda sobre a necessidade de mobilização para além dos muros da escola, resume como “finalidade última” dos Temas Transversais o critério de que os alunos devem desenvolver habilidades para posicionar-se em questões da vida coletiva, superando a apatia e intervindo de maneira responsável (PCN, 1998: 26).

A análise dos PCN no que diz respeito aos Temas Transversais demonstra a perfeita compatibilidade com os critérios do programa de empreendedorismo desenvolvido pela ENE para o ensino fundamental, cuja metodologia também instrumentaliza e atualiza o professor para a formação do perfil empreendedor.

Se o Brasil precisa de pessoas inovadoras que persigam benefícios, combinem e coordenem recursos, identificando e criando oportunidades para o máximo de pessoas, deve formá-las.

3.6 Escolas de empreendedores

As escolas de empreendedores vêm, desde o surgimento dessa área de interesse e de acordo com as diferentes abordagens do empreendedorismo, formando especialistas no assunto de negócios. Atendendo ao espírito industrioso “construtivo e destrutivo” próprio dessa sociedade (Schumpeter, 1997), as escolas vêm estimulando o desenvolvimento de habilidades e competências que conduzam ao sucesso e à sobrevivência em ambiente competitivo.

O planejamento a curto prazo característico desse espírito, cuja tendência já aparecia na análise de Alexis de Tocqueville, é mobilizado pela necessidade de antecipar e satisfazer as necessidades que advém do gosto e da busca do bem estar material.

É possível que a demanda por cursos e especializações nessa área favoreça uma apropriação rápida de conceitos, teorias e estratégias tanto por parte das pedagogias como das psicologias ou de outras áreas.

3.6.1 Desafio de princípios

Observa-se que as teorias e sistemas explicativos, que, por sua vez, justificam processos pautados em crenças e expectativas, dificilmente correspondem às ações desencadeadas há muito tempo pela prática.

Tocqueville, ao examinar a facilidade da sociedade americana do século XIX para resolver seus problemas imediatos, apontava para as contradições ocultas pelas aparências e alertava para a atenção que se deveria ter aos “vícios” a ela inerentes. Um dos riscos ocultos, na concepção do autor, decorria do vício do espírito pragmático que, na ânsia estratégica de utilizar os instrumentos e atender rapidamente às suas necessidades, sem muita reflexão, poderia levar esses indivíduos a sucumbir diante da própria incapacidade de refletir sobre seus métodos.²²

No lado oposto, a teorização em excesso também pode atrasar soluções mais práticas.

As abordagens teóricas que envolvem tanto os processos de ensino em geral como a formação do empreendedor podem concorrer, nesta perspectiva, para exacerbar a dificuldade de se refletir para transformar, fomentando a repetição ou exaurindo as forças vitais que deseja manter

A história mostra que as escolas e procedimentos de ensino assumem princípios e funções diferentes ao longo do tempo. Ramón Llull (apud Pereira, 1994: 29) no século XIII, escrevendo o **Libro de la orden de caballería**, tenta definir e ensinar os princípios que deveriam formar o cavaleiro medieval, mas ele faz isso num momento em que o comportamento dos indivíduos já estava sendo subvertido pelo espírito do comércio. Os caminhos dessa subversão só ficam limpidamente evidentes no século XVII, quando, através de Dom Quixote, Cervantes representa um cenário em que a

²² Tocqueville explica o espanto dos europeus quando, no século XVI, se deparam com a imobilidade da sociedade chinesa, embora tivessem alto grau de desenvolvimento nas artes não conseguiam mais evoluir. O historiador considera que os chineses “seguindo os passos de seus pais, ainda tinham a fórmula, sem procurar o seu sentido; guardavam o instrumento e não possuíam mais a arte de modificá-lo e de reproduzi-lo” (Tocqueville:349).

falência e a negação dos princípios feudais levam os insistentes nesse modelo à loucura²³

O compromisso com as teorias e processos de formação devem remeter o homem à reflexão sobre a necessidade da continuidade de sua própria “estirpe” (De Masi, 1999: 100). Neste sentido, as escolas que se dedicarem à formação do empreendedor devem se distanciar do perfil de formação do empresário no sentido tradicional, refletindo e avaliando constantemente os conceitos que vão utilizar. Embora, muitas vezes, as palavras com que estes se nomeiam sejam as mesmas, podem não se referir às mesmas ações e adquirirem outros significados.

Ao mesmo tempo, é necessário, como faz De Masi, alertar para o ritmo que se deve dar às mudanças no perfil e caráter dos homens na sociedade que vem revolucionando seus princípios: diz: “Mais cuidado! O momento ainda não é chegado. Pelo menos outros cem anos deveremos fingir para nós mesmos e para todos os outros que o certo está errado e que o errado está certo, porque aquilo que está errado é útil e o que é certo não é.”(ibid.: 102).

3.6.2 Incubadoras de talentos, limites e possibilidades

A reflexão sobre o aspecto contraditório das mudanças no sentido de nortear a elaboração de teorias e processos para a formação do indivíduos em geral e para outras formações específicas, considerando que vivemos uma época de “concepções vencidas historicamente”²⁴, não só é útil como necessária ao combate de dogmas e crenças imobilizadoras de novas soluções.

As verdades congeladas podem funcionar como *icebergs* em nosso cérebro. Um simples conceito pode ser apenas a ponta da montanha de gelo vislumbrada pela consciência.

Um exemplo desse *iceberg* é dado pela da “Fábula dos porcos assados” (Gualazzi, 1979). Observe-se como uma iniciativa, uma descoberta individual ou uma idéia genial podem se perder no campo das resistências sociais porque o seu sentido de

²³ Em **Elogio à loucura**, Erasmo ironiza a indefinição de seu tempo e em **Civilidade Pueril**, refere-se aos cuidados necessários à formação das crianças em períodos de transformações (Rotterdam, 1973).

²⁴ A expressão “teorias vencidas” deve servir para alertar o aluno de que no mercado da academia não existe um código de defesa do consumidor. Neste caso, só o observar e o interrogar constantes podem oferecer a mobilidade necessária para atuar e pensar nos “problemas” atuais e mesmo para se proteger deles.

solução de um problema extrapola velhas formas explicativas, principalmente quando o problema sustenta uma determinada forma de vida.

Conta a fábula que uma determinada sociedade começou acidentalmente por causa de um incêndio num bosque. Os homens, que até então comiam apenas carne crua, desenvolveram o gosto pela carne assada e, a partir disso, sempre que queriam comer porco assado incendiavam um bosque. Com o tempo, toda a sociedade organizou-se e prosperou na técnica de assamento, de tal maneira que a sobrevivência de todas as pessoas dependia do funcionamento desse sistema. Porém, essa organização apresentava falhas e problemas que se sofisticavam na mesma proporção de sua prosperidade.

Esses problemas preocupavam muito a todos, pois o procedimento era montado em grande escala e, quando apresentava falhas, as perdas ocasionais eram muito grandes. “Milhões eram os que se alimentavam da carne de porcos assados e também muitos milhões eram os que tinham ocupação nessa tarefa. Portanto, o sistema não podia falhar”. Isto fez com que surgissem especialistas em todas as áreas: acendedores; anemotécnicos (especialistas em vento); em informações meteorológicas; para manutenção dos bosques que seriam incendiados; na alimentação dos porcos; professores formadores de especialistas na construção de estábulos; especialistas que, na Europa e Estados Unidos, estudavam a importação das melhores madeiras, sementes e mais potentes fogos, além de muitos outros.

Congressos, Simpósios, Seminários, Conferências e Jornadas eram realizados no esforço de responder aos problemas que essa organização social gerava para si mesma. Porém, um dia, um incendiador “categoria SO/DDM/VCH (isto é, um incendiador de bosque especialista sudoeste, diurno, matutino, com licenciatura em verão chuvoso) chamado **João Sentido-Comum** falou que o problema era muito fácil de resolver” (ibid.: 1). Bastaria escolher um porco, limpá-lo, cortá-lo adequadamente e colocá-lo numa armação metálica sobre brasas. Segundo o incendiador, esse procedimento garantiria o assamento, ao ponto, pelo efeito do calor e não pelas chamas.

A “solução” proposta por João Sentido-Comum logo chegou aos ouvidos do Diretor Geral de Assamento que mandou chamá-lo e, depois de ouvi-lo, disse: “O que o senhor fala está bem, mas somente na teoria. Não vai dar certo na prática. Pior ainda, é impraticável. Vamos ver o que o senhor faria com os anemotécnicos, no caso de se

adaptar o que sugere?” (ibid.: 3) O que fazer com os acendedores das diversas especialidades, com os especialistas em madeira, com os que se especializaram no estrangeiro e tanto custaram ao país?

Diante de todas as perguntas que eram feitas, João respondia: “não sei!”. Perplexo e indignado, finalizou o diretor: “Agora que o senhor conhece o problema a fundo, não diga por aí que o senhor concerta tudo. Agora o senhor vê que o problema é mais sério e não tão simples como o senhor imaginava. Tanto os de baixo como os de fora dizem: ‘Eu conserto tudo’. Mas tem que estar dentro para conhecer os problemas e saber quais são as dificuldades” (id.).

Psicólogos, pais, educadores, físicos, matemáticos, filósofos, biólogos, sociólogos, enfim, profissionais de qualquer área devem entrar fundo na sociedade para perceber que não existem soluções simplistas ou salvacionistas para os complexos problemas humanos. A resistência que os indivíduos opõem à mudança não deve, todavia, imobilizá-los pelo medo de “errar”, como o diabo de Andreiev²⁵. Ao contrário, conhecer e refletir sobre as contradições que envolvem as atitudes humanas é condição para uma ação educativa adequada e com menor margem de risco.

3.6.3 Competências e habilidades para projetos de vida

Segundo Perrenoud (1999: 21), a competência constrói-se com a prática e, por meio dela, multiplicam-se as situações de interação que se repetem com variações. Constrói-se graças a um engajamento pessoal em seguidos intercâmbios e um forte desejo de entender e fazer-se entender. A competência, segundo ele, tem uma dupla face: pode, conforme o momento, mobilizar recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma competência mais ampla.

É possível que em determinados momentos históricos seja muito útil a um grande contingente de pessoas que as competências atuem como recursos para ampliação delas próprias, pois, uma vez que a identidade dos indivíduos está atrelada a esse processo, parece ser o que primeiro pode torná-los aptos, ou não, para viver.

²⁵ Referência ao conto russo, “A conversão do Diabo”, de Leonidas Andreiev, utilizado por Fani G. Figueira para alertar sobre os perigos dos dogmas, em **Diálogos de um novo tempo**, 1989.

Segundo Cattani, o “new poor”, como vítima recente do processo de reestruturação produtiva, (CERC²⁶, 1993 apud Cattani,1996: 69), tem uma participação aleatória na vida econômica e social pela irregularidade, precariedade e incerteza na obtenção de recursos para sobreviver. Esse público não possui as mesmas condições objetivas, a mesma identidade social e nem tem as mesmas práticas simbólicas: “está à deriva”.

A situação de “deriva econômica”, “social” e “moral” aparece, segundo o autor, como resultado da deterioração da identidade social do trabalhador. É preciso, diz, “(...) compreender a lógica da seletividade e exclusão em contexto de precarização (...)” para superar os enfoques convencionais dos princípios da eficiência e da racionalidade. A garantia da sobrevivência,²⁷ que transforma os desempregados em “assistidos”, não minimiza os efeitos nefastos sobre a identidade individual e social (ibid.: 61).

A OCDE, segundo o autor, mesmo reconhecendo que “o volume de desemprego impõe custos inaceitáveis, na medida em que ele provoca um desperdício de recursos humanos e é fonte de miséria”, define estratégias para os países membros a favor das desregulações trabalhistas e da flexibilização. O cientista social, entretanto, alerta para o fato de que, de um lado, se os indivíduos têm opção de se “adequarem à liberdade”, de outro, só “**os mais capazes e empreendedores sobreviverão**; os incapazes e inadaptados serão eliminados pela lei da seleção da espécie” (Cattani, 1996: 63- grifo nosso).

Se o trabalho é considerado como vetor social de construção de identidade e de socialização e como maneira de obter recursos materiais e imateriais necessários à vida na sociedade moderna (vide tabela 4), a tarefa de adaptação da sociedade a este tipo de liberdade não será fácil.

²⁶ CERC- Centro de Estudos sobre os Rendimentos e os Custos- responsável pela organização das respostas de 2.000 perguntas para 18.700 unidades familiares realizadas pelo INSEE – Instituto Francês de Estatísticas e Estudos Econômicos - em 1986 e 1987. A Comissão Econômica da Comunidade Européia, na mesma época, financiou pesquisas com mais de 7.000 jovens (Capdeville, 1991) e outras (Cattani: 71).

²⁷ Em 1996, a Segurança Social na França já assistia 58% dos desempregados, na Alemanha 66% e na Inglaterra 79% eram protegidos. Nos EUA um assalariado tem 10 vezes mais chances de ficar desempregado, mas 10 vezes mais de encontrar novo emprego. Na Europa o desemprego de longa duração e exclusão vem crescendo ano após ano (vide Cattani, 1996:55-56).

Ao homem que “inventa ferramentas sempre mais sofisticadas para se livrar da escravidão e do cansaço e reconquistar o éden²⁸ do ócio prazeroso” somente restará o monopólio das atividades criativas. De Masi alerta ainda para uma complexidade: “(...) Mas, a ser necessário apenas o trabalho de uns poucos para alimentar o grosso da população, o que fará a massa? Como desejarão ser gratificados os trabalhadores que restarão nas fábricas?” (De Masi, s/d:48).

Tabela 4. Trabalho como vetor de identidade

Deriva Econômica (Qualidade de vida material)	Pior alimentação, pior saúde, deterioração física, vestuário, alojamento, venda de bens pessoais.
Deriva Social (Qualidade de vida social)	Vida diária marcada pela imobilidade: quanto mais tempo menos se faz; descuido com as pessoas da família, mais atritos, rupturas conjugais, retração, isolamento.
Deriva Moral (Qualidade psíquica-valores políticos e de solidariedade)	Sentimento de fracasso, vítima de injustiça indefinida, “identidade negativa”, amnésia do social e do político, auto-violência, suicídio, alcoolismo, violência, agressão

Fonte: Bridges, 1995; Cattani, 1996; Catapan et al. 1999 (adaptado pelo autor)

O Relatório de Desenvolvimento Humano de 1998 indica que só 20% da população mundial participam nos 86% dos gastos com consumo individual. No ano de 1999 o consumo mundial de bens e serviços superou 24 trilhões de dólares. “Nunca se consumiu tanto em alimentação, energia, educação, transportes, comunicações, e em diversões como nesse momento” (Catapan et al. 1999: 83).

A “identidade negativa” do indivíduo desempregado (Paugan, 1991, apud Cattani, 1996), que interioriza sua fragilidade, considerando-se responsável pelo fracasso pessoal e frustrado por não usufruir nem contribuir para um mundo de riquezas e ostentação, caminha ao lado de uma multidão de jovens que adentram o mercado do trabalho todos os anos. “Redefinir oportunidades e responsabilidades para milhões de pessoas numa sociedade sem empregos de massa formal, deverá ser a questão social mais premente deste século” (Cattani, *ibid.*: 61).

A sociedade em que a aposentadoria era acompanhada do significado de “morte social” precisa rapidamente criar estratégias de sobrevivência inclusive conceitual. Há

²⁸ O sonho de Aristóteles torna-se realidade com a máquina, a redentora da humanidade, o Deus que concederá aos homens os lazes e a liberdade. Lafargue, Paul. **O Direto à Preguiça**, Trad. J. Teixeira Coelho Neto. Introd. Marilena Chauí. São Paulo: Hucitec; UNESP, 1999.

quem diga que o conceito de empregabilidade vem, nesse sentido, amenizar as angústias e ansiedades causadas pelo desemprego.

Na França e na Inglaterra, o número de mortes e violências associadas ao desemprego tem crescido. O suicídio²⁹ transformou-se, na França, na segunda causa das mortes entre jovens de 15 a 24 anos (Mermet, 1993).

No Brasil, as estatísticas revelaram que o jovem de 15 a 24 anos é a maior vítima da violência. O Mapa da Violência II, revelado pela Unesco, o Ministério da Justiça e o Instituto Airton Senna (ago/2000) mostraram que 67,9% dessa população de jovens são vítimas de homicídio, acidentes de trânsito e suicídios. Os números colocam o Brasil em terceiro lugar no mundo perdendo só para Colômbia e Venezuela. Santa Catarina é o segundo estado com maior número de suicídios de jovens do país, perdendo apenas para o Rio Grande do Sul. Os casos se multiplicam e em 10 anos os óbitos por suicídio aumentaram 53% . Os suicidas são pessoas que não conseguem enfrentar as dificuldades da vida como o desemprego e a concorrência no mercado de trabalho, explica a psicóloga³⁰ especialista no assunto.

“A fome, a incerteza quanto ao futuro, a perda de valores éticos, a insegurança no mercado de trabalho, a destruição ecológica, o individualismo, a ausência de amor são grandes desafios postos aos adolescentes” (Batista Neto et al. 2000: 48)³¹. Para a psiquiatria especialista, o número de adolescentes que se suicidam pode ser muito maior, visto que muitos acidentes são “intentos suicidas”. Neste sentido, Batista Neto comenta que a sociedade moderna está mais perto de um “projeto de morte” do que de um “projeto de vida”.

A complexidade de escolher trabalhar em um projeto que seja de vida exige empenho e determinação constante na avaliação e na construção de competências e habilidades.

Perrenoud (1999) diferencia hábitos, habilidades e competências, definindo as últimas como um conjunto de esquemas. Os hábitos ou habilidades fazem parte da

²⁹ Sem contar as tentativas que os especialistas consideram como “falsos suicídios”, pois são formas de pedir socorro.

³⁰ LUZ, Ana Maria da in: Jovem é a maior vítima da violência no Brasil. **Diário Catarinense**, 17, ago., 2000.

³¹ Batista Neto, F.; Osório Luiz C **Aprendendo a conviver com Adolescentes**. Florianópolis: Insular, 2000.

competência, porém, são esquemas segundo os quais o indivíduo faz “o que deve ser feito” sem sequer pensar.

Para o autor, que define critérios para o educador se atualizar, o esquema é uma totalidade constituída que sustenta uma ação ou operação única, enquanto a competência, mais complexa, envolve diversos esquemas, tais como: esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação, que suportam inferências, antecipações, transposições analógicas, generalizações, apreciação de probabilidades, estabelecimento de um diagnóstico a partir de um conjunto de índices, busca das informações pertinentes, formação de uma decisão etc.

A vastidão de conceitos e teorias que envolvem os processos e procedimentos para a formação do empreendedor torna urgente esclarecer quais são os princípios fundamentais em relação ao ponto que se deve atingir para favorecer o desenvolvimento reflexivo dos próprios hábitos e competências.

A inovação, entendida como um princípio que deve nortear a formação do empreendedor, encontra, por sua vez, o obstáculo das crenças e atitudes que se expressam também nas teorias. Sua força e a rapidez de sua influência devem ser, assim, objeto do mais apurado exame, pois a formação do jovem empreendedor se processa em meio a tais extremos. O modelo da criança está em estado de indefinição; nela, a identidade em formação, no adulto, a identidade em redefinição; na primeira, a longevidade projeta o “ócio criativo” e o exercício pleno do esperado estado de liberdade; no adulto, ainda o culto ao sofrimento ou o “complexo de Adão”³². Entre a criança e o adulto está o jovem adolescente, em idade de plena efervescência para ser adulto através do trabalho num mundo em que o emprego parece estar em extinção.

O perfil do empreendedor, suas características, valores, necessidades, habilidades e conhecimentos, precisa ser conformado às necessidades atuais sob princípios definidos de maneira a evitar ao máximo a frustração daquilo que propõe.

Para além dos conceitos, teorias e práticas de planejamento de negócios, criação e gestão, parece necessário acompanhar os mais jovens passo a passo em um caminho que incentive, para além dos ganhos financeiros, tolerância às frustrações.

³² Keynes (apud De Masi, 1999:53) referindo-se à necessidade do trabalho para aplacar os instintos do homem acostumados a ganhar o pão com o suor do rosto.

4 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

4.1 Considerações iniciais

Os capítulos anteriores mostraram que os processos de formação a que estão sujeitos os indivíduos têm como intuito, em primeira instância, civilizá-los ou adaptá-los às regras da vida social. O processo de adaptação e civilização que envolve o controle e a satisfação dos instintos mais básicos – regra social – é complexo e presta-se a uma grande variedade de interpretações que, por sua vez, geram outro tanto de teorias e sistemas.

Todas as áreas da (cons) ciência com suas invenções e cada uma a seu modo colaboraram para o atual jeito de ser do homem. Cada qual com sua (incons) ciência encaminhou o estado atual das formulações teóricas. Tal como no passado, alguns indivíduos destacam-se mais que outros e, com mais ou menos ciência, lançam na atualidade um modelo de ser mais compatível com o mundo moderno, cuja agilidade de transformações torna-o um mundo quase sem fronteiras.

No que se refere ao empreendedorismo, cujo espírito e cultura encontram-se disseminados, é inegável a utilidade do perfil de um empreendedor para a formação de outro. Todavia, não bastam os procedimentos técnicos, dados e informações já existentes na visão econômica, social ou psicológica. Da mesma forma, as pedagogias e psicologias atuais por si não são suficientes para produzir os resultados que almejam.

A formação de um perfil empreendedor, capaz de antecipar necessidades e propor soluções inovadoras, implica a adoção de procedimentos metodológicos que, de forma eficaz, interfiram no processo desde a mais tenra idade. É preciso estabelecer critérios e aprofundar a perspectiva de tratamento dos conceitos para refletir melhor sobre o caráter dos gênios e talentos, enfim, das personalidades empreendedoras que se deseja influenciar (ENE, 2000).

Neste caso, quando se espera influenciar espíritos e, com isso, interferir na formação ou mudança de atitudes, o tratamento criterioso dos conceitos torna-se fundamental tanto em função da credibilidade do serviço que se pretende oferecer como em função da responsabilidade social junto ao seu público.

4.2 Sobre os critérios do grupo e da liberdade de escolha

4.2.1 Do grupo

A possibilidade de influenciar os espíritos e a cultura atual no sentido do empreendedorismo exige uma avaliação cuidadosa da noção de importância do grupo como um dos eixos filosóficos que norteiam a metodologia em questão, visto que o indivíduo, por natureza, é um animal político de grupo (Aristóteles, 1991). O desenvolvimento do indivíduo como criança, jovem ou adulto ocorre em organizações e instituições – família, escola, etc. Ou seja, o indivíduo forma-se a partir da e para a sociedade, em sentido amplo.

Dessa forma, os critérios que regem o mundo adulto dos “patrões” são fundamentalmente os mesmos dos pais e dos professores. Porém, esse movimento, contínuo na influência, (vide figura 2) é tortuoso e contraditório.

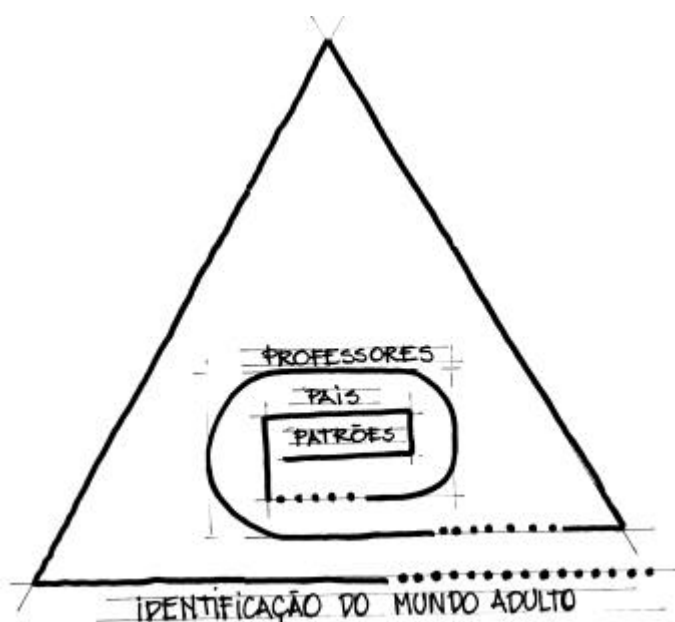


Figura 2. Identificação do mundo adulto

Embora se considere que o processo educacional esteve sempre ligado à própria evolução social da humanidade (Gadotti, 1999), a posição em relação a essas questões mais amplas pouco esclarece a prática.

A descontinuidade das linhas que compõem as figuras geométricas indicam o movimento e as conexões que existem entre elas. Apesar da dificuldade de se estabelecer uma avaliação padrão³³ para medir a atuação das várias instâncias que interferem nas mudanças de comportamento, tanto o movimento como as conexões são categorias imprescindíveis para qualquer análise.

Várias pesquisas demonstraram que o conhecimento declaratório – ensinar sobre ? é diferente do processual – o que acontece de fato ? (Kelley, 1988 apud Goleman 1995:266). Parece que a compreensão intelectual de uma competência pode ser necessária, mas não é suficiente, por si só, para resultar numa mudança de comportamento. Ensinar sobre uma competência pode ser mais fácil quando se consideram os hábitos, pensamentos e sentimentos que precisam ser reformulados para que o comportamento se modifique. A prática, porém, tem demonstrado a complexidade que envolve a aplicação do que foi ensinado. O próprio Goleman refere-se à proliferação de grupos de encontro e treinamento de sensibilidade nos anos 60 e 70 na sociedade norte-americana, para os quais as companhias enviaram milhões de seus empregados. Segundo ele, esses treinamentos não passavam de exercício “fútil de emocionalismo”.

A futilidade, nesse caso, parece se relacionar ao fato de que a mobilização das emoções foi realizada sem critérios explícitos, que, conseqüentemente, permitissem uma avaliação de resultados. O Departamento de Comércio do governo norte-americano sugere que a atualização das organizações burocráticas seja feita por “células flexíveis e times que ultrapassem os limites, outrora rígidos, de tipos de funções, de estruturas de hierarquia gerencial e de unidades de negócio” (ibid.: 262). Não basta, porém, flexibilizar, romper regras ou mobilizar emoções, é preciso calcular os novos nexos que daí podem advir.

³³ Sobre avaliação dos programas de treinamento, uma referência importante é Laurie J. Bassi (1996) que, em um levantamento da ASTD ? Sociedade Norte-Americana de Treinamento e Desenvolvimento, pesquisou 35 companhias-padrão altamente conceituadas. Mais de 2/3 jamais haviam tentado avaliar o resultado de seus esforços. As que o fizeram baseavam-se em medições imprecisas como reações às sessões e pesquisa de opinião. Um chefe de recursos humanos de uma das maiores companhias do mundo dos serviços financeiros confidenciou que a única medição que foi feita referia-se ao número de pessoas nas cadeiras. Ela chama tal iniciativa de *borrife e reze*, ou seja, a possibilidade de se reter algo do treinamento é uma questão apenas de esperança (Goleman, 1999: 262).

A necessidade desse tipo de cálculo, capaz de avaliar os “ativos intangíveis” para a “gestão do conhecimento” (Sveiby, 1998), promove atualmente investigações sobre o comportamento de aprendizagem das organizações e de “grupos criativos”, com o objetivo de desvendar, pela sua performance, o caminho que os conduziu ao sucesso.

De Masi (1997) organizou um estudo com 13 grupos multidisciplinares que atuaram de 1850 a 1950. Os grupos foram escolhidos por sua “genialidade criativa” em um momento de solidificação da produção em série. Os grupos, que produziram desde móveis, arte, filosofia, matemática, psicologia até o DNA e a bomba atômica, não por acaso originaram-se em países da Europa. Apenas o projeto Manhattan, em Los Alamos, foi concebido nos Estados Unidos, mas, como agregava grande quantidade de cientistas europeus que fugiam da guerra, acabou tendo um perfil semelhante ao dos grupos do velho mundo.

O resultado da pesquisa revelou que novamente se manifesta o contraponto entre as tendências européias e norte-americanas. Os primeiros grupos, cujas características são o gosto pela estética, por cultura geral e por viagens mostram-se perfeitamente úteis às necessidades de inovação para o encaminhamento da sociedade. A pesquisa no Estados Unidos, comprometida com a especificidade que lhe deu origem, está mais voltada à aplicação imediata, ao retorno financeiro, prestígio e sucesso científico.

A atenção aos princípios e tendências mais gerais quanto à repercussão que têm nos grupos específicos se faz importante para que não se tome a exceção como regra ou vice-versa. De qualquer maneira, os resultados da pesquisa realizada por De Masi levam-no a estabelecer um critério fundamental para a eficácia criativa do grupo. “A maioria é dotada de uma ou outra [capacidade de fantasiar ou de concretizar] e, para tornar-se plenamente criativa, [a pessoa] deve trabalhar em parceria com alguém que lhe seja complementar” (De Masi, 2000: 17).

Nas palavras do sociólogo italiano, o significado de “plenamente criativo” ou de “trabalhar em parceria”, no que tange à performance de grupos, não é simplesmente o de uma junção descompromissada de pessoas. Ao falar com os educadores brasileiros, quanto à formação das crianças e jovens, ele coloca que tão importante como reunir “fantasiosos” e “realizadores” é favorecer a reflexão individual (ibid.: 12).

Assim, mesmo no grupo menor, é necessário existir uma conexão entre o indivíduo e o conjunto. O mesmo se pode dizer da relação entre o grupo, a instituição, a comunidade, a sociedade. Volta-se, assim, às distintas instâncias que interferem nas mudanças de comportamento. A engrenagem (figura 3 e 3.1) desse movimento à espera de influências funciona de maneira conflituosa e contraditória desde o berço (Linguet, 1767), sendo movida por forças que potencializam a ativação de determinadas competências e habilidades para favorecer a sobre(con)vivência.



Figura 3 Ação de forças contraditórias

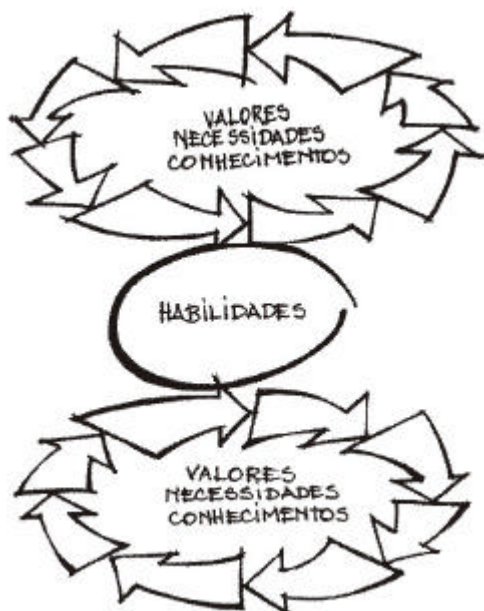


Figura 3.1 Ação de forças contraditórias

A aparente rigidez de uma engrenagem nem sempre é responsável pela (in)capacidade criativa. É possível um Mozart de um ambiente estruturado e um Caravaggio de um contexto totalmente desestruturado. De modo geral, a criatividade científica desenvolve-se melhor em ambiente estruturado (vide De Masi, *ibid.*).

A frustração de resultados é inevitável quando se tenta reproduzir na atualidade os costumes dos indivíduos ou dos laços que os ligavam em grupos no século passado, pois estes estavam de acordo com a missão que se propunham naquele momento. É o caso, por exemplo, dos princípios de liberdade e igualdade ostentados no período da Revolução Francesa.

4.2.2 Da liberdade de escolha

A liberdade de escolha ou o livre-arbítrio, como componentes da perspectiva metodológica em questão, tem o sentido de discutir os caminhos que levam à formação de uma consciência ampliada pelas escolhas e com potencial decisório eficaz.

O sentido e o valor de liberdade, atribuídos e utilizados das mais variadas formas pela modernidade, nem sempre ajudam na condução daquilo que se quer modificar ou preservar na formação ou atualização dos hábitos e atitudes (Tocqueville, *apud* Tessaro, 1993).

A liberdade de escolha (Tessaro, 1993), ao contrário da sensação de alívio, pode levar a altos níveis de sofrimento, angústia e ansiedade. A força e a conseqüência de tais emoções podem contribuir em muito para comportamentos e atitudes inconvenientes à própria preservação da comunidade.

A tendência atual de envolver a criança nos objetivos dos educadores, mas de forma a “nunca ir contra a criança”, encontra entre pais e professores um certo desagrado que se manifesta de maneira sutil. Trabalha-se tenazmente para criar um ambiente no qual as crianças não tenham outra escolha a não ser colaborar com sinceridade. Segundo a meta do treinamento Zen, o discípulo alcança a condição de mestre quando consegue impedir que um passarinho voe de seu braço simplesmente cedendo cada vez que o pássaro faz menção de decolar (Shiroma, 1995). Sem resistência, o passarinho não consegue o impulso necessário dado pelo braço e não pode

voar. Por analogia, a criança está sempre no braço de seus superiores, cuja passividade a impede de se rebelar e “voar”.

Não se trata apenas da defesa de um sistema teórico-conceitual da psicologia, da pedagogia, da história ou da antropologia. Trata-se, sim,, do exame das contradições que envolvem as relações humanas e, conseqüentemente, dificultam as decisões importantes no sentido de auxiliar o indivíduo a discriminar, com o máximo de consciência, as escolhas que precisa fazer.

A peculiaridade da situação atual, que exige comunhão de interesses, aproxima o perfil dos indivíduos pelas necessidades gerais e, ao mesmo tempo, afasta-os pela crença no poder individual exacerbado. A insistência do direito individual de realizar o próprio sonho somada à frustração do resultado pode aumentar a sensação de desproteção e solidão a ponto de tornar-se elemento destruturador de personalidade. Cooperar em uma sociedade altamente competitiva e mutável pode ser, sob certo aspecto, tão difícil quanto formar o perfil voltado para a “servidão eterna”, necessário em determinado momento da Idade Média.

Esta perspectiva de compreensão, no que diz respeito à formação do empreendedor, exige uma ampliação da consciência dos adultos e dos mais jovens. Os primeiros precisam modificar suas crenças, enquanto as crianças e adolescentes precisam aprender a realizar sonhos individuais compartilhados.

Os princípios do grupo e do livre arbítrio são critérios fundamentais para revisar os conceitos referentes ao empreendedorismo e aos procedimentos aplicados à formação do empreendedor. As características que marcam o perfil do empreendedor em termos de conhecimentos, necessidades e valores são filtradas, por assim dizer, por esses dois princípios que devem compor os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento de habilidades em crianças e adolescentes do ensino fundamental.

O grupo e o livre arbítrio passam por significações das mais gerais até as mais específicas, sempre mediadas pela ambigüidade da (in)dependência do indivíduo em relação ao próprio grupo. O resultado possível dessa negociação de satisfação de necessidades define o livre arbítrio (Freud, 1978).

De Masi (1999) critica a sociedade atual por desperdiçar o talento do jovem quando o emprega como ascensorista de elevador, mas revê também o seu próprio comportamento de tempos atrás, quando exigia que todos os membros de sua equipe

tivessem talento e gênio da mesma grandeza. Hoje, o sociólogo italiano, aponta em suas pesquisas os “grupos criativos” como importante tendência a ser explorada. “(...) São equipes preparadas e motivadas que determinam a sorte dos empreendimentos mais notáveis” (ibid.: 18).

Os pressupostos teóricos da concepção de grupo e do livre arbítrio são de embasamento analítico e partem de uma compreensão de história em que a contradição do comportamento está presente em todos os níveis de relações que compõem a formação do indivíduo.

Por um lado, a presença da contradição no referencial de análise dificulta a solução linear condicionada pelo raciocínio sistêmico e por generalizações feitas a partir de informações e conhecimentos sedimentados na memória, segundo os quais o indivíduo decide entre o justo e injusto, certo ou errado, melhor ou pior (Richard, 1990; Senge, 1999). Por outro lado, a contradição favorece o estabelecimento de relações entre as necessidades gerais e individuais, pessoais e profissionais que regem o comportamento.

O conflito, assim explicitado, aparece como motor ativador de mudança e não como algo a ser eliminado. Exige posição diante da indefinição de valores e atitudes que são, hoje, forças em que o existente normatizado e ineficaz luta com o emergente, duvidoso e não padronizado. Exige utilização adequada das forças da racionalidade, de maneira a manter a sua função de proteção em relação ao limiar de indefinição suportável pelo indivíduo. Exige atenção às forças instintivas atuantes e contraditórias regidas pelo inconsciente, enquanto tendências dificilmente controláveis. Exige, assim, muita atenção à construção e aproveitamento dos talentos do empreendedor que se pretende formar.

4.3 Sobre as inteligências

4.3.1 Múltiplas

Howard Gardner (1995) propõe uma “nova teoria de inteligência” porque considera necessário ampliar a concepção daquilo que se considera como inteligência. Essa revisão conceitual implicaria, na proposta do autor, uma inovação tanto nas atitudes em relação a ela como em relação às formas de instrução.

O autor define inteligência como uma manifestação do compromisso entre os indivíduos que são capazes de utilizar uma série de competências em vários domínios do conhecimento e as sociedades que proporcionam oportunidades ao desenvolvimento do indivíduo.

A inteligência, como tantos outros conceitos e atributos do homem, é uma determinação de movimentos e necessidades sociais e, portanto, é datada e histórica (Lévy, 1996). A importância da estrutura social para motivação das competências está diretamente ligada às interações que o indivíduo faz com o mundo (Fordham & Ogbu, 1986; Ogbu, 1978; Scarr, 1987 apud Gardner, 1995: 207). Internalizadas, tais interações orientam o comportamento do indivíduo (Vygotsky, 1978).

Gardner (1995), contra argumentando sarcasticamente a definição de inteligência como “aquilo que o teste testa”, dizia que o tema era muito importante para ficar a cargo daqueles que fazem os testes. Os psicometristas e psicólogos neste sentido determinavam a inteligência como algo externo a “(...) um autêntico domínio de empreendimentos humanos” (ibid: 205).

Ao analisar as diferenças de concepção de inteligência na sociedade tradicional agrária, industrial e pós-industrial, ele aponta para a força do contexto social, utilizando como exemplo a América, onde o recrutamento de soldados para a 1ª Guerra mundial foi feito mediante uma adaptação dos testes de QI, cuja intenção original era apenas melhorar a aprendizagem de crianças que apresentavam dificuldades nas escolas. O rompimento da tradição e o amor à tecnologia favoreceram na América (Bailyn, 1960) explicações de fatos segundo o ponto de vista da hereditariedade e do movimento eugênico (Darwin, 1850) e do darwinismo social (Gould, 1981, apud Gardner, 1995).

Em um primeiro momento, valiam para explicar a inteligência “conceitos leigos”, imprecisos e utilizados de maneira beneficente com caráter de julgamento. Inteligente era o indivíduo obediente, bem comportado, adaptável ou equipado com poderes mágicos (LeVine & White, 1986; Shweder & LeVine, 1984; Stigler, Shweder & Herdt, 1990).

Outro momento foi chamado pelo autor de “virada científica”, cuja iniciativa consiste na necessidade colocada por Binet, na França, de identificar precocemente os problemas para que as crianças pudessem se ajudadas o mais cedo possível. O procedimento disseminou-se nos Estados Unidos, nas décadas de vinte e trinta, e

transformou-se em um instrumento notório, cujos usos e motivos, embora tenham sido variados e justificados de diferentes maneiras nos vários países, serviram na maioria das vezes para rotular pessoas e estigmatizá-las. Ao final, um simples índice de prontidão escolar tornou-se um instrumento capaz de revelar em uma hora a força intelectual e atribuir um valor numérico preciso a essa força.

A “pluralização da inteligência” marcou a análise fatorial como instrumento importante para desvendar a complexidade da inteligência, mas, na concepção de Gardner, isto não resolve o problema da identificação da “verdadeira natureza” da inteligência. A maioria dos estudos de pluralidade intelectual parte dos testes e da análise fatorial, mas Gardner considera que é possível partir de um caminho totalmente diferente.

Outro período foi marcado pela “contextualização da inteligência”, de cujo ponto de vista se enfatiza que os seres humanos são criaturas biológicas, mas igualmente culturais. Muitas culturas valorizam meninos e meninas diferentemente. Os tipos de inteligência favorecidos e os modelos da inteligência fornecidos irão diferir desde a tenra idade, e é altamente improvável que estas diferenças não tenham nenhum efeito sobre a criança (Cole & Cole, 1989; Roggoff & Lave, 1984; Vygotsky, 1978). Tal formulação impede a avaliação da inteligência como uma entidade ou conjunto de entidades de uma forma pura.

A “distribuição da inteligência” agrega ao conceito de inteligência uma existência fora do corpo físico do indivíduo. Raramente os indivíduos trabalham sozinhos usando apenas suas mentes. Pelo contrário, trabalham com todos os tipos de objetos humanos e inanimados que acabam fazendo parte de seu equipamento intelectual (Gardner, *ibid.* 1990). Mesmo quando parecem estar trabalhando sozinhos, eles estão se valendo de lições e habilidades adquiridas num ambiente distribuído, os quais, com o passar do tempo, tornaram-se internalizados e automáticos (Vygotsky, 1978). Segundo Gardner, falar sobre inteligência distribuída em pessoas, técnicas e sistemas de símbolos é uma decisão estratégica.

Gardner propõe que a visão distribuída seja considerada cada vez mais nas escolas. Escolhe para isso estratégias como projetos e *portfolios*, porque considera que a maior parte do trabalho humano produtivo ocorre quando os indivíduos estão empenhados em projetos significativos e relativamente complexos, que acontecem ao

longo do tempo, são atraentes, motivadores e conduzem ao desenvolvimento do entendimento e da habilidade. Reciprocamente, a melhor parte da vida produtiva consiste em projetos determinados por outras pessoas ou, mais comumente, projetos que representam um amálgama do desejo pessoal e da necessidade comunitária.

Finalmente, na concepção que propõe a “educação das inteligências”, o regime educacional é convocado para um “empreendimento maciço” no trabalho com o máximo do potencial da inteligência através da variedade de disciplinas e ofícios. Em um dos extremos estão as informações sobre as capacidades, estilos e desejos característicos do indivíduo dentro de um momento histórico e em contexto cultural; no outro extremo existe um vasto número de domínios acadêmicos, ofícios artísticos, práticas culturais e domínios idiossincráticos, em que um indivíduo pode querer aprender, desenvolver ou dominar aquilo que é conhecido e talvez ir adiante, criando novas formas de conhecimento ou habilidade.

Os conceitos importantes de cada domínio, nesse caso, permitem vários “pontos de entrada”, variando do estético e do narrativo, num dos extremos, ao lógico, filosófico e experiencial, no outro extremo. Além disso, uma vez que o próprio entendimento envolve a capacidade de abordar um conceito ou uma habilidade de vários ângulos diferentes, o oferecimento de vários pontos de introdução e várias rotas para o conhecimento deve aumentar a probabilidade de cada indivíduo obter pelo menos um entendimento através de uma variedade de domínios humanos.

Na análise que amplia o conceito de inteligência não parecem fundamentais as sete inteligências: lingüística, lógico – matemática, espacial, musical, corporal ? cinestésica, pessoal e intrapessoal. As inteligências ou faculdades que Gardner identificou poderiam ser em outro número, conforme objetivos teóricos ou práticos. Quanto a essa escolha, diz, “a decisão é uma decisão metateórica” (ibid.: 45). O mais importante é reconhecer que a inteligência se desenvolve através de competências e valores sociais o que remete à necessidade de “(...) desenvolver políticas e apoiar iniciativas que efetivamente aproveitem melhor a mente das pessoas” (ibid.: 210). Assim, acredita o autor que “Se pudermos mobilizar toda a gama das inteligências humanas e aliá-las a um sentido ético, talvez possamos ajudar a aumentar a probabilidade da nossa sobrevivência neste planeta, e talvez, inclusive, contribuir para nossa prosperidade” (ibid.: 18).

4.3.2 Emocionais

Inteligência emocional é uma aptidão que inclui autocontrole, zelo, persistência e a capacidade de automotivação.

No prefácio à edição brasileira do livro **Inteligência emocional**, Daniel Goleman (1995) diz que redefiniu o que é ser inteligente em meio à sensação de crise civil nos Estados Unidos, cujos índices são o aumento crescente da criminalidade, suicídios, abuso de drogas e de outros indicadores de mal-estar social, sobretudo entre os jovens. A competitividade no mercado, o individualismo exacerbado, o isolamento e a deterioração das relações sociais são elementos que, também presentes no Brasil, devem ser controlados. A “Inteligência emocional” pode revolucionar esse estado de coisas pela alfabetização emocional que, trabalhada na infância, influenciará positivamente a formação do adulto (Goleman, 1995:10).

Em **Trabalhando com a inteligência emocional** (Goleman, 1999: 15), o autor inicia seu primeiro capítulo tratando do novo critério de avaliação do mercado de trabalho. Nesse mercado, os novos critérios são definir o “profissional de primeira grandeza” e quem “está mais propenso a sair dos trilhos”. Não importa mais a formação ou o grau de especialização, mas “como lidamos com nós mesmos e com os outros”. São novas as medidas para obter “futuros empregos”.

Os profissionais, que o autor chama de “profissionais de primeira grandeza”, devem cultivar competências pessoais e sociais. Tais competências referem-se à forma como a pessoa lida consigo mesma e como lida com seus relacionamentos. As competências pessoais implicam o desenvolvimento da auto-percepção, da motivação e da auto-regulação, enquanto as sociais exigem empatia e outras aptidões como liderança, comunicação, influência, capacidade para catalisar mudanças, gerenciar conflitos, formar vínculos, colaborar e trabalhar em equipe.

O profissional com este perfil desenvolve a auto-percepção, tem percepção emocional, auto-confiança e auto-avaliação, conhece seus estados interiores, preferências, recursos e intuições. A vontade de realização é como um guia para alcançar metas e aparece na dedicação, iniciativa e otimismo. A auto-regulação enquanto competência emocional para o profissional dessa grandeza exige, a partir da

administração de seus recursos internos, o auto-controle, o merecimento de confiança, adaptabilidade, sentido de inovação e ser consciencioso (ibid.: 41).

Para o defensor da IE, as emoções não apenas têm papel importante na racionalidade como, na “dança entre sentimento e pensamento”, são responsáveis e guias das decisões tomadas a cada momento (ibid.: 42). A mente emocional fornece um “tipo de convicção diferente” e é maior quanto mais intenso for o sentimento.

Comparando a atualidade com épocas anteriores, ele afirma que as emoções ou instintos foram decisivos para a preservação da espécie, pois parar para pensar poderia custar a própria vida. Após dez mil anos, os avanços espalhados pelo mundo reduziram significativamente as violentas pressões que ameaçaram a população humana. Contraditoriamente, porém, Paul Ekman, diretor do Laboratório de Interação Humana da Universidade da Califórnia em São Francisco, lembra dos efeitos destrutivos da raiva na sociedade atual. Considera nocivo esse sentimento que mobiliza instantaneamente para a luta e a intolerância. “Em tempos pré-históricos, quando se tinha uma raiva instantânea e por um segundo se queria matar alguém, não era possível fazê-lo com muita facilidade, mas agora já é” (apud Goleman, ibid.: 327).

4.3.3 Virtuais

Um dos maiores filósofos da atualidade e estudioso dos fenômenos dos impactos do ciberespaço na sociedade define: “chamo ‘inteligência’ o conjunto canônico das aptidões cognitivas, a saber, as capacidades de perceber, de lembrar, de aprender, de imaginar e de raciocinar. Na medida em que possuem essas aptidões, os indivíduos humanos são todos inteligentes. No entanto, o exercício de suas capacidades cognitivas implica uma parte coletiva ou social geralmente subestimada” (Lévy, 1997: 97).

Ao longo do tempo, o conhecimento e o aprendizado associaram-se a cenários, valores e tecnologias diferentes. Lévy (1993) (vide tabela 5) enfatiza, entretanto, que tais contextos ocorrem simultaneamente nos dias de hoje, embora com intensidades diferentes.

Tabela 5: Três pólos do espírito

	Pólo da oralidade primária	Pólo da escrita	Pólo informático-mediático
Figuras do tempo	Círculos	Linhas	Segmentos, pontos
Dinâmica cronológica	- Horizonte do eterno retorno. - Devir sem referencial nem vestígio.	- História na perspectiva de uma realização. - Vestígios, acumulação.	- Velocidade pura, sem horizonte. - Pluralidade de devires imediatos (a dinâmica fundamental do polo informático-mediático permanece parcialmente indeterminada)
Referencial temporal da ação e seus efeitos	- Inscrição em uma continuidade imemorial. - Imediatez.	- Retardo ao de diferir. - Inscrição no tempo, com todos os riscos que isso implica.	- Tempo real. - A imediatez estendeu seu tempo de ação e de retroação à medida da rede informático-mediática.
Pragmática da comunicação	Os parceiros da comunicação encontram-se mergulhados nas mesmas circunstâncias e compartilham hipertextos próximos.	A distância entre os hipertextos do autor e do leitor pode ser muito grande. Disto resulta uma pressão à universalidade e à objetividade por parte do emissor, assim como a necessidade de uma atividade interpretativa por parte do receptor.	Conectados à rede informático-mediática, os atores da comunicação dividem cada vez mais um mesmo hipertexto. A pressão em direção à objetividade e à universalidade diminui, as mensagens são cada vez mais em maior quantidade.
Distância do indivíduo em relação à memória social	A memória encontra-se encarnada em pessoas vivas e em grupos atuantes.	A memória está semi-objetivada no escrito. - Possibilidade de uma crítica ligada a uma separação parcial do indivíduo e do saber; - Exigência de verdade ligada à identificação parcial do indivíduo e do saber.	A memória social (em permanente transformação) encontra-se quase que totalmente objetivada em dispositivos técnicos: declínio da verdade e da crítica.

Lévy, apud Schwarz, 1998.

O universo de coisas “pensa dentro de nós”, de maneira que é impossível exercer a inteligência independentemente das línguas, linguagens e sistemas de símbolos. Os artefatos que cercam os homens incorporam a memória longa da humanidade como ferramentas que se tornam máquinas de perceber e que funcionam direta, indireta e ou metaforicamente. Os carros, computadores e outros tornam-se modelos concretos socialmente compartilhados, a partir dos quais podemos aprender por metáfora.

Na medida em que toda a memória é compartilhada, a relação com o conhecimento é modificada. Antes, as novidades e informações vinham em pacotes, agora o fundo do conhecimento é uma metamorfose, um fluxo.

O cenário, que ele chama de pólo informático-mediático, muda toda a relação entre as gerações e entre sistemas de ensino, e as funções cognitivas também são transformadas por meios técnicos e objetivos.

Para Lévy, as “regras do jogo social” modelam a inteligência coletiva das comunidades humanas, assim como as aptidões cognitivas das pessoas que nela participam.

O cérebro particular de cada indivíduo é um modelo que expressa o de outros membros da sua espécie. A interação entre os modelos gera uma “economia cognitiva” em que certos tipos de idéias têm mais chances que outras de entrar. Principalmente as idéias veiculadas por outras espécies de modelos ou cenários como gêneros literários, artísticos, tipos de argumentos ou “lógicas” (id., 1997: 102).

4.3.4 Empreendedoras

A inteligência, seja como manifestação do compromisso entre os indivíduos que são capazes de utilizar uma série de competências em vários domínios do conhecimento (Gardner, 1995); seja como aptidões que incluem autocontrole, zelo, persistência e capacidade de automotivação para inteligência emocional (Goleman, 1995); seja um conjunto canônico das aptidões cognitivas como as capacidades de perceber, de lembrar, de aprender, de imaginar e de raciocinar do modelo das inteligências coletivas (Lévy, 1996), precisa ser empreendedora. Afinal, se é preciso explorar as múltiplas inteligências, ter um bom coeficiente emocional, navegar pelo ciberespaço e se multiplicar, é necessário também perguntar para quê?

Há uma história antiga de um caldeireiro que foi contratado para consertar um enorme sistema de caldeiras de um navio a vapor. Após haver feito umas poucas perguntas e ter escutado a descrição, pelo engenheiro, dos problemas existentes, dirigiu-se à sala de máquinas. Olhou para o labirinto de tubos retorcidos, escutou o ruído surdo das caldeiras, o silvo do vapor que escapava e, durante alguns instantes, apalpou alguns dos tubos. Depois, cantarolando suavemente, tirou de seu avental um pequeno martelo com o qual bateu, apenas uma vez, numa válvula vermelha brilhante. Imediatamente, o sistema inteiro começou a trabalhar com perfeição e o caldeireiro voltou para casa.

O dono do navio, ao receber uma conta de \$1000 revoltou-se contra o fato de que ela era muito alta em relação aos simples quinze minutos que o caldeireiro havia

ficado na sala das máquinas. Pediu, então, uma conta pormenorizada, que o caldeireiro prontamente enviou: “Conserto das caldeiras = \$0,50 e saber onde martelar = \$999,50” (Stevens apud Bandler, 1982).

O caldeireiro, com conhecimentos a respeito de como era construída e funcionava uma caldeira, poderia desmontá-la para encontrar o defeito, mas não precisou. A sua competência para lidar com informações, que poderiam não estar relacionadas diretamente com o problema, é que determinou sua perícia e a eficácia da solução. Era na aplicação, no “saber onde martelar”, que residia o valor de seu conhecimento.

Albert Einstein (1879-1955) indica o valor do conhecimento em um comentário sobre aqueles que o admiravam. Diz: “querem compreender as poucas coisas que descobri. Mas a elas consagrei minha vida, uma vida inteira de esforço ininterrupto. Fazer, criar, inventar exigem uma unidade de concepção, de direção e de responsabilidade. Reconheço esta evidência” (Einstein, A., 1981: 11).

O grande desafio não está no “ato” de inventar um produto, fazer uma descoberta científica ou ter uma inspiração em um momento “mágico” nesta sociedade, mas em criar as condições favoráveis para que o seu potencial se manifeste no seu cotidiano. Para poder entender o mundo e agir sobre ele, o indivíduo deve, ao mesmo tempo, apropriar-se de conhecimentos adequados e construir competências suscetíveis de mobilizá-los corretamente. Saber apenas não basta, é preciso saber fazer uso interativo e interpessoal desses saberes, a partir de e para as necessidades globais, regionais e individuais. “Agir em uma sociedade mutante e complexa é, antes, entender, antecipar, avaliar, enfrentar a realidade com ferramentas intelectuais” (Perrenoud, 1999).

4.4 Sobre a organização de valores, necessidades, competências e habilidades

Parece não haver dúvidas, como afirma Perrenoud (1999), sobre a necessidade de “ferramentas intelectuais” compatíveis com a realidade ágil e mutante. Porém, como organizar os valores e as necessidades, habilitando o indivíduo para atuar com competências nas contradições que, cotidianamente, lhe são impostas pela vida? Observe-se que tais contradições são motivo, também, de debate na formação dos executivos atuais.

John Kotter, diante da pergunta sobre a possibilidade de os profissionais que passam pelas turmas de MBAs, de Harvard, formarem uma boa equipe, respondeu que, embora eles acreditassem no trabalho em equipe, preferiam uma posição de comando. Acontece, comenta Henry Mintzberg, que dirigir uma equipe não é a mesma coisa que trabalhar nela. “Se todos os membros da equipe quiserem dirigi-la, teremos a antítese do trabalho em equipe”. Criticando a formação de egocêntricos, o professor canadense completa: “Estamos ensinando muita bobagem” (apud Kotter, 2000: 140).

A AmBev, fusão da Brahma e Antártica, a 5^a em bebidas e a 4^a cervejaria do mundo, dirigida por Magim Rodrigues, adota o sistema de bônus como motor da competitividade e da busca de resultados. Seus funcionários são desafiados a sobreviver e levados ao limite em seus talentos e capacidades. Os profissionais de maior potencial de crescimento disputam o tempo todo no curso de MBA oferecido pela AmBev e, “cada vez que um palestrante ou aluno fala algo considerado tolice, voam tomates [de tecidos] de todos os lados literalmente” Correa (2000: 62). Se a maneira de agir for considerada ingênua ou pouco esperta, ele(a) recebe o apelido de “pato novo” até que outro tome o seu lugar. Embora pareça o próprio inferno corporativo, o “surpreendente”, diz, “(...), é que as pessoas que fazem a empresa parecem adorar o calor de suas labaredas” (id.).

Alfie Kohn, autor de **Punidos pelas recompensas**, critica o bônus como incentivo, dizendo que isso gera ressentimento e amargura. Acredita que a melhor conduta para as empresas é pagar bem, de forma justa, mas fazer de tudo para “tirar o dinheiro das cabeças das pessoas”. O desafio, segundo o autor, é partir de tarefas que não sejam nem entediantes nem tão difíceis que possam ser ameaçadoras. Quanto aos funcionários da AmBev, que se dizem motivados e felizes em trabalhar com essa motivação, ele diz: “não importa que uma pessoa diga que está motivada, o importante é perceber **como** ela está motivada.” (apud Correa, *ibid.*:73).

Kets de Vries (1984; 1996: 69), “(...) mesmo arriscando-se a aumentar ainda mais a confusão geral(...)”³⁴diante da grande quantidade de teorias sobre motivação,

³⁴ Quanto às teorias de motivação mais conhecidas, Manfred F. R. Kets de Vries, cita: as teorias das necessidades (Maslow, 1954; Mclelland, 1961; Alderfer, 1969), a teoria dos dois fatores (Herzberg, Musner & Snyderman, 1959, Herzberg, 1968), a teoria das expectativas ou da “instrumentalidade”(Vroom, 1964), a teoria do reforço (Skinner, 1953, 1976; Connellan, 1978; Lthans e Kreitner, 1975), a teoria dos objetivos (Locke e Bryan, 1968; Locke, 1968) e a teoria da equidade (Homans, 1961; Adams, 1965). O autor considera que a quantidade de estudos está relacionada tanto à importância como à dificuldade de solucionar as questões referentes a esse assunto. A “grande confusão”

chama a atenção para um fator esquecido, ignorado e mesmo reprimido, mas que influencia de maneira considerável a motivação, a ação e o comportamento humano: a inveja. Ele considera a inveja como um elemento fundamental para se refletir sobre a motivação e o condicionamento, tanto construtivo como destrutivo, nas relações de trabalho no ambiente organizacional.

De acordo com o autor, tanto a criatividade como a flexibilidade e a adaptação ficam comprometidas sem uma canalização construtiva e reparadora contínua em direção da excelência (id *ibid*:68). Sem a superação ou “transcendência da inveja”, a ilusão do equilíbrio interior pode fomentar uma cadeia ininterrupta de decepções geradoras de angústia. O fracasso das estratégias que visam tal superação conduzem a energia de forma destrutiva, favorecendo um rancor crônico e, inevitavelmente, estresse.

De Caim e Abel (*ibid*.: 80) o autor extrai o argumento antigo sobre os malefícios da inveja, nomeada como um dos sete pecados capitais³⁵, de Melanie Klein (1975), a “reparação” necessária para superar a intolerância à “ambivalência” e de Erikson (1963), o “senso de generosidade”. Assim, de acordo com o autor, os dois últimos argumentos devem favorecer o exercício de lucidez sobre a própria inveja e seu potencial destruidor, possibilitando a quebra do ciclo destrutivo e vicioso que se instala nas relações. Nesse ciclo, a consciência penosa ou rancorosa das vantagens desfrutadas por outros e o desejo de possuir as mesmas vantagens expõe o indivíduo a pelo menos duas possibilidades: “(...) o temor das conseqüências de sua própria inveja, mas igualmente o medo de ser alvo da inveja dos outros”(ibid.: 72).

A percepção de excelência do invejado pode provocar uma necessidade de igualar, superar ou imitar. Isto, somado à percepção subestimada de si, pode levar a reações de caráter atenuante, manifesto ou violento, ou seja, pode levar a reações que vão da decepção, descontentamento, rancor, má vontade até o desejo de destruir o objeto cobiçado (*ibid*.:72).

Tais fenômenos são responsáveis por conflitos intrapsíquicos que criam uma rede complexa de defesas tanto contra os próprios sentimentos como contra os dos outros. A idealização do objeto invejado, ao colocá-lo “acima dos mortais”, forja os chamados “heróis de pés de argila”. Nesse caso, a vulnerabilidade da identidade, diante

a esse respeito acontece porque “(...)Tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria” teoria (*ibid*.:68).

da impossibilidade de tolerar as boas e más qualidades (ambivalência), manifesta-se na necessidade de afastar ao máximo o outro de seus impulsos agressivos. Retirar-se da competição pode ser uma outra defesa do indivíduo que, pela fuga, diante do medo ou culpa pela inveja, fica à “sombra”, sujeito à “síndrome do medo do sucesso” (Zaleznik e Kets de Vries, 1985: 78).

O caráter vingativo daqueles que procuram se eclipsar por meios indiretos aparece por exemplo, no invejoso que desempenha inconscientemente o papel de vítima, com o objetivo de provocar culpa no outro diante do seu sofrimento. O triunfo do rancor (Karen Horn, 1948) ainda produz manifestações de indiferença, falta de elogio ou frieza diante do invejado como uma forma de frustrar o outro e, concomitantemente, recuperar o orgulho perdido.

“A inveja destrói o gosto da alegria (...)” e, segundo Melanie Klein (1975), diferente do ciúme³⁶, ela toca diretamente a “ferida narcísica” ao se reportar à relação díade materna. Sua reparação depende da superação do sentimento de perda causado pelo abandono e, que, por sua vez, precisa da alegria e da gratidão que esta suscita para atenuar as próprias pulsões destrutivas da inveja (Ket de Vries, *ibid.*: 187).

Assim, o autor é otimista diante da possibilidade de lucidez quanto ao potencial destrutivo da inveja. Todavia, embora enfatize a possibilidade de reparação com atitudes construtivas, nas quais se muda a natureza desse “fantasma”, seja com a ajuda ao outro seja não desejando o que não se pode ter, pois “algumas realidades não podem ser mudadas e [por isso] é preciso aceitá-las como tal”. Enfatiza a complexidade do ciclo vicioso.

Vries pauta-se também na análise antropológica e sociológica para demonstrar a necessidade de aprofundamento sobre a utilização desse tipo de motivação para intervenções nas relações organizacionais. Insiste na consciência do risco dessa tendência qualificando-a como “(...) emoção particularmente perigosa porque supõe hostilidade, a qual conduz à agressão e à violência capazes de destruir sociedades inteiras” (Foster, 1972:165 apud Vries, *op. cit.*).

³⁵ “Não cobiçarás nada que pertença ao teu próximo, nem sua mulher, nem sua casa, nem seu campo, nem seu servo, nem seu boi, nem seu jumento” (Deuteronômio 5, 21).

³⁶ “O ciúme funda-se sobre a inveja, mas está ligado a uma relação com pelo menos duas outras pessoas. Ele se relaciona, acima de tudo, com o amor ao qual a pessoa pensa ter direito, mas do qual ele se sente privado ou ameaçado em proveito do seu rival” (Melaine Klein, 1965: 181) O ciúme é sobretudo uma resistência a uma perda e, muitas vezes, um puro “fantasma” (Tellenbck, 1974; Harry Stack, 1953 apud Vries, *op.cit.*).



Figura 4. Movimento das características

O movimento das características possível de ser visualizado na figura 4 serve para indicar o movimento que devem assumir os significados presentes no conteúdo do quadro 6. Os valores, necessidades, competências e habilidades, da maneira como foram organizados, identificam uma perspectiva que pode ser referência para a formação do espírito empreendedor desde a infância.

Atribuir significados e relacionar os elementos que compõem as características de formação do empreendedor exigem procedimentos que devem transitar entre a necessidade de independência e liberdade do indivíduo e as atitudes esperadas pelo espírito da época. Deve-se valorizar atitudes que não estejam apenas diretamente ligadas ao resultado final esperado ou à perfeição, mas o esforço de lidar com a complexidade que envolve a contradição. Ao final é preciso perceber a necessidade de continuar a crescer com base em valores voltados para uma perspectiva mais ampla.

Tudo leva a crer que isto só será possível se o indivíduo encontrar segurança e proteção no grupo durante o processo, pois o ciclo de aprendizagem é constante e é preciso continuar se fortalecendo para construir de forma empreendedora o mundo que virá.

A seqüência horizontal e vertical da tabela 6 mostra, passo a passo, a ênfase proposta na gestão das informações, das pessoas, conhecimentos e procedimentos estratégicos que devem orientar a formação de empreendedores.

Tabela 6 - Organização das características para formação do empreendedor

VALORES	NECESSIDADES	COMPETÊNCIAS	HABILIDADES
Iniciativa simplicidade, despreendimento coragem	Independência e liberdade	Compreender os problemas da comunidade como desafios para auto- realização	Para criar, inovar: . sonhar, desejar . liberar, romper . ousar
Uso adequado do tempo, do conhecimento, do dinheiro, prudência, auto- estima	Aprovação do grupo	Perceber a viabilização para a concretização de idéias inovadoras	Para informar-se: . procurar, perguntar . investigar, observar . identificar
Concentração, auto-controle, ordem, espírito de troca	Desenvolvimento pessoal	Entender o planejamento estratégico do processo de realização de objetivos estabelecidos	Para planejar: . discriminar, classificar . comparar, relacionar . ordenar, flexibilizar
Cooperação, tolerância, auto-aceitação, calma, silêncio interior, altruísmo, solidariedade	Proteção e segurança	Estabelecer redes de contato e relacionamentos interpessoais antecipando resultados efetivos	Para negociar: . partilhar; persuadir . comunicar, trocar . calcular, escolher
Disciplina, responsabilidade, esforço, integridade	Realização	Compreender a realização efetiva de idéias, objetivos e metas com avaliação contínua	Para realizar: (Resolver problemas) . decidir, antecipar . adaptar, controlar . flexibilizar
Compaixão, ética, dignidade, alegria	Reconhecimento e gratidão	Avaliar resultados a partir da análise de procedimentos planejados e imprevistos	Para avaliar: . comemorar, organizar . comparar, corrigir . julgar
Responsabilidade social, local e individual	Continuidade e crescimento	Perceber novas oportunidades analisando processos de continuidade e ruptura como aprendizagem para o desenvolvimento	Para continuar: (auto-realização) . compartilhar, corrigir . replanejar, reorganizar . inovar, reiniciar

Organizado pelo autor

Acompanhando o conteúdo deste quadro, observe-se que, se a necessidade de independência e liberdade move o homem atual, é preciso valorizar a iniciativa, a simplicidade, o despreendimento e muitas vezes a coragem, as quais podem impulsionar a compreensão dos problemas mais próximos como desafios para a auto-realização. Se a

aprovação do grupo é fundamental para impulsionar a busca de informação, é preciso valorizar o tempo, o dinheiro, a prudência, a auto-estima para que seja possível discriminar e perceber os canais de retorno para a satisfação. Quando é a habilidade de planejamento que está em pauta na composição do perfil a ser formado não é possível, para atender ao indivíduo que precisa se sentir justificado, flexibilizar sem valorizar a concentração e o espírito de troca.

Da mesma forma, a competência para rede de contatos e relacionamentos escolhidos pressupõe, além da habilidade para negociar, outras que garantam, na prática, proteção e segurança. Como agir é diferente de realizar, a satisfação só é possível se o indivíduo, assumindo atitudes de acolhimento, solidariedade e de auto-aceitação, for competente para compreender continuamente os objetivos e metas agregados aos dele. Os valores da disciplina, da responsabilidade, do esforço e da integridade devem estar presentes na ação voltada para a execução das idéias criativas e compartilhadas. A satisfação da necessidade de reconhecimento e gratidão requer competência de avaliação, a qual, por sua vez, não se compatibiliza com o ritmo atual se não for feita constantemente e mediante estratégias variadas. O hábito de comemorar todas as vitórias facilita as correções para os próximos replanejamentos. O valor da compaixão, da ética, da alegria, de dignidade presente nas atitudes faz da avaliação um momento festivo de crescimento e de expectativas de desenvolvimento.

4.4.1 A busca do equilíbrio na contradição

Esta perspectiva de organização das características necessárias para a formação do empreendedor não deve ser considerada fora da contradição. Esta última deve ser o foco que determina que o único equilíbrio possível deve corresponder à aprendizagem constante e cada vez mais consciente da inevitabilidade de sua existência.

Parece importante realçar que o conflito e a contradição demandam um tipo particular de equilíbrio. Neste tipo, o perfil ideal a ser formado acena como um farol em alto mar: deve servir para a orientação noturna dos navegantes e não como ponto de chegada.

Várias posições teóricas, inclusive algumas que parecem se opor a isso, informam sobre a importância da contradição para a formação dos indivíduos.

O “mercado de excesso” na atualidade exige um design total e uma inteligência compatível com tal finalidade, ou seja, é preciso que seja capaz de manter duas idéias opostas em mente e continuar funcionando.

Kazuo Inamori (1997) cita o escritor F. Scott Fitzgerald para dizer que: “O teste de uma inteligência de primeira classe é ter a capacidade de conservar na mente duas idéias opostas ao mesmo tempo, e ainda reter a capacidade de funcionar” (apud Inamori, *ibid.*: 109).

As oposições, geralmente percebidas como excludentes no caminho das idéias, parecem ser complementares e compatíveis na prática. A diferença parece se referir à percepção das ações e às interferências justificadas pela razão.

Os estudiosos e pesquisadores dos problemas e soluções para a vida dos homens em todas as áreas de conhecimento parecem considerar o equilíbrio e a contradição como condição da existência do homem em sociedade. Essa existência, isto é, a forma como vive, pensa, sente, aprende, enfim, o *design* de sua personalidade, requer *design* total de tempos em tempos.

Para Piaget (1990), o desequilíbrio e a acomodação compõem o mecanismo de desenvolvimento cognitivo do indivíduo. Vygotsky, na consideração da oposição como motor de desenvolvimento do homem, considera a mediação simbólica e a “zona de desenvolvimento proximal” um espaço propício para estimular o avanço na aprendizagem. A “educação dialógica” de Paulo Freire coloca a interrogação como condição de avanço; para ele, a reflexão deve preencher o “Blá-blá-blá” que impede, entre outras coisas, uma relação equilibrada entre os homens. Para Skinner (1978), o “contra-controle” torna o indivíduo mais livre em suas decisões, ou seja, instiga-o a abandonar sua posição passiva e controlada. Para Freud (apud Fadman, 1974), a pessoa mais livre é aquela capaz de usar a razão sempre que for oportuno e cuja vida emocional está aberta à inspeção.

Embora pareça não haver concordância entre os mais teóricos e entre os mais práticos sobre a necessidade dessa inspeção, o ponto de concordância parece ser sempre o bem-estar e o progresso do homem.

Maslow (1908-1970), psicólogo americano, depois de anos de psicanálise, a qual, por sinal, considerou importante em termos de harmonização de necessidades básicas, via a psicologia como um meio para otimizar o potencial humano. Em seu

principal conceito de auto-atualização advoga “o uso e a exploração plena de talentos, capacidades, potencialidades, etc.” de maneira que todo o indivíduo, desde que não seja impedido, possa se realizar na criatividade. Simplificando sua posição em relação a Freud, diz: “(...) é como se Freud nos tivesse fornecido a metade doente da Psicologia e nós devêssemos preencher agora a outra metade sadia” (Maslow, 1968:264/265).

Nesta perspectiva, embora estabeleça uma hierarquia das necessidades, não enfatiza o desajustamento ou “doenças de carências”, mas o crescimento sustentado pelo que chama de “metamotivação”. O termo “Eupsiquia” define, para Maslow, uma sociedade ideal em que todos os indivíduos deverão ser saudáveis e auto-atualizadores (apud Fadman, 1974: 270).

O foco de Willian James (1842-1910) para se conseguir o equilíbrio e saúde mental era o ideal da “vontade livre”³⁷ e da ação com base em ideais. Porém, esse idealismo referia-se a uma força ativa e não a um conceito filosófico. Dizia: “Eu não creio que alimentar a noção de que os ideais são auto-suficientes e não requerem realização para nos satisfazer seja mentalmente sadio (...) os ideais devem almejar à **transformação da realidade, não menos!**” (James apud Fadman, 1974 - grifo nosso). Nesse tipo de ideal motivador, a vontade aparecia como processo capaz de, entre alternativas, manter uma escolha o tempo suficiente para permitir que a ação ocorresse (id.,1889:83 apud Fadman). “Resumindo”, o psicólogo dizia que “(...) a realização essencial da vontade, quando é voluntária ao máximo, é PERCEBER um objeto difícil e mantê-lo com firmeza perante a mente” (James, 1890, II, p.56 ? grifo do autor). Esta percepção exige, por sua vez, uma atenção como posse clara da mente.

James, consciente das contradições que muitos apontavam quando criticavam suas teorizações, considerava-as como “pensamento pluralístico”. Definindo o homem como “feixe de hábitos”, preocupava-se em apontar os efeitos positivos que estes podiam ter para a formação e para a saúde, mas também os via como obstáculo ao crescimento. Por um lado, afirmava a importância do desapego dos sentimentos, por outro, a importância da excitação emocional como um meio poderoso para se romper hábitos duradouros e liberar as pessoas para novas percepções. As emoções não

³⁷ William James enumera argumentos religiosos, científicos, neurológicos e filosóficos a favor e contra a existência da vontade livre e conclui que a resolução pragmática ultrapassa todos os argumentos com um apelo ao senso comum. Ele julga que é mais útil, mais benéfico, mais sadio mentalmente acreditar na vontade livre do que não fazê-lo (Fadman, 1974:160).

expressas podem ser obstáculos, mas o excesso pode ser prejudicial. Nenhuma característica é, nesse sentido, benéfica ou maléfica: o amor em excesso torna-se possessividade, a lealdade em excesso torna-se fanatismo e assim sucessivamente. O psicólogo considerava essa inabilidade como uma “cegueira pessoal” que leva à aceitação voluntária de maus hábitos, restringem sua consciência e impedem sua remoção (ibid.: 158).

Diferentemente dos instintos, os hábitos, ações ou pensamentos podem ser, em uma dada experiência, criados, automatizados, modificados ou eliminados. Porém, embora James considere o relacionamento social como um padrão de hábito recíproco, observa nele dois instintos predominantes: a ânsia de estar com outras pessoas e a necessidade de ser notado e escolhido como único. Tais instintos para James referem-se a comportamentos que acontecem sem que tenham sido aprendidos ou estimulados.

O autor, mesmo sem se deter na questão dos instintos, não deixa de apontar para sua importância e complexidade, visto que “(...) as experiências não têm uma saída intelectual própria, mas pertencem a uma região mais profunda, mais vital, mais prática do que aquela ocupada pelo intelecto” (Id., 1926: 149-50). Talvez por isso, o autor, conhecido como “psicólogo da moral”, enfatize a formação de hábitos e sua importância para impulsionar o indivíduo. Dizia: “O indeterminismo que eu defendo, a teoria do livre arbítrio do senso comum, baseada no julgamento do arrependimento, representa este mundo como vulnerável e passível de ser ferido por determinadas partes suas, se elas agirem de forma errada” (James, 1896: 176/7).

As características preconizadas pelos autores estudiosos do empreendedorismo, como Shumpeter (1997) e outros, e que compõem o perfil do empreendedor, movimentam-se entre extremos (tabela 7), os quais precisam ser considerados tanto para a formação da criança e dos mais jovens como pelo adulto, que precisa modificar hábitos que não correspondem mais às suas necessidades.

Tabela 7. Perfil do empreendedor: Equilíbrio em contradição

PERFIL DO EMPREENDEDOR		
sem missão	Estabelece metas	sem missão
conta com a sorte	corre risco calculado	manipula resultados
conformado	busca oportunidades	oportunista
desiste facilmente	Persistente	obsessivo
sem exigência	Exigente	perfeccionista
sem opinião	Persuasivo	manipula opinião
não planeja	planeja constantemente	planeja com rigidez
divaga nas informações	busca informação efetiva	inflaciona-se com excesso de informações
descomprometido	Comprometido	“workaholism”
dependente	autoconfiante	auto-suficiente
impotente	se-auto-avalia constantemente	onipotente

Observe-se que a coluna central do quadro acima lista as características de um modelo e de um jeito de ser, um conjunto de competências considerado ideal. Procura-se mostrar, nas duas outras colunas, que a organização de habilidades e hábitos para conduzir a esse estado é um desafio no que se refere à atualidade, pois o indivíduo age sempre entre os extremos da apatia e do estresse.

Maslow e James partem de uma perspectiva mais positiva e otimista para as soluções. A teoria psicanalítica contribui fundamentando os aspectos que devem nortear as metodologias e procedimentos que objetivam atuar em comportamentos que contraditoriamente se expressam por necessidade de avanço ou de recuo.

Sigmund Freud, ao sistematizar sua economia do psiquismo, da estruturação da personalidade e suas fases de desenvolvimento, fornece elementos importantes para avaliar os limites e possibilidades do indivíduo para descobrir-se a si mesmo, tendo no inconsciente toda uma lógica de investimento emocional que influencia suas ações, pensamentos e seu jeito de ser. O “excesso” (James) ou “carência” (Maslow), por representarem uma forma imperfeita da satisfação de uma necessidade, seja por um pensamento ou por um comportamento em particular, são indícios, na psicanálise, para a procura de suas causas.

Aqui as leis que regem a economia psíquica e a produção interior do indivíduo podem ser comparadas com as das pequenas empresas que lutam pelo sucesso, procurando se adequar à demanda do mercado maior, que pode ser a humanidade. O consciente e o inconsciente entram em conflito, lutam, discordam e concordam, como qualquer sociedade que junta seus talentos para uma realização comum: o empreendimento da vida individual. Neste caso, tanto o sucesso como o fracasso podem oferecer pistas para empreendimentos futuros, como a formação de indivíduos.

O equilíbrio e sucesso da liderança do inconsciente e o seu “determinismo psíquico” no empreendimento depende da negociação, da troca de valores que satisfaçam as exigências de todas as instâncias – Id, Ego e Superego . A catexia ou o processo de investimento da libido, considerada aqui como o capital de energia vital acontece mediante cálculo de custos e vantagens para os investimentos.

A contradição imposta pela possibilidade de sucesso (vida) e de fracasso (morte) - pulsões básicas - são as forças fundamentais que impulsionam tal empresa. Aqui, instintos, necessidades e desejos são, ao mesmo tempo, matéria prima e demanda para a criação dos produtos e serviços. Tanto a inovação como a complexidade do processo relacionam-se ao movimento do mercado, seja local ou geral. Entre a “fonte” (necessidade, desequilíbrio) e a “finalidade” (equilíbrio e satisfação) existe a “pressão” (urgência) para se chegar ao “objeto” (solução: qualquer coisa, ação, sonho ou expressão que permita a satisfação)

A importância da “vontade livre” para as escolhas que os indivíduos fazem em geral, a força do “feixe de hábitos”, nos termos de James, a importância da teia de necessidades que devem motivar a auto-atualização e a “eupsiquia” de Maslow parecem se complementar com os conceitos psicanalíticos que tratam da dinâmica da personalidade.

Na atualização e ou formação de hábitos e comportamentos é útil considerar a contradição em todas as instâncias organizacionais, desde as mais internas até as mais externas aos indivíduos, principalmente no que se refere às estratégias e procedimentos que objetivam interferir no processo. Se é possível para a ostra produzir uma pérola ao criar uma camada protetora contra o desconforto de um grão de areia para o seu alívio (Greenberger & Padesky, 1999), o homem também pode.

Freud, em seus estudos sobre o psiquismo, demonstrou a possibilidade de se construir algo valioso a partir do desconforto e, sem eliminar a contradição do movimento de conquista de riqueza, atribuiu esse valor à própria civilização. De certa forma, o estudo dos caminhos que podem levar “essa empresa” ao fracasso possibilita refletir sobre os riscos e ruptura (figura 5), dos quais, muitas vezes, o homem não consegue escapar.

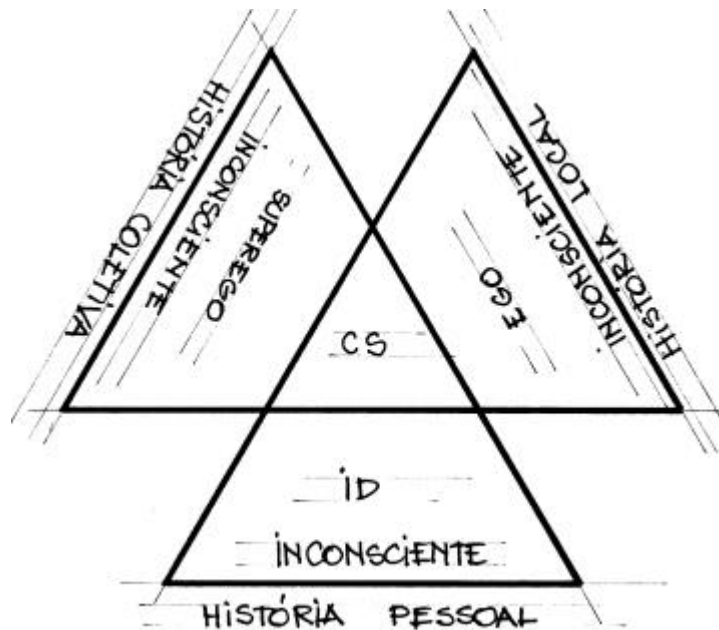


Figura 5. Alerta para o movimento da “empresa” psíquica

O movimento entre a “ausência” de determinadas características e o seu “excesso” ou exacerbação parecer ser o espaço de luta perceptiva para discriminar o ponto certo para interferência, de maneira a garantir o objetivo que se pretende. Porém, como o homem não é igual à ostra, espera-se que, ao se adaptar aos corpos estranhos, ele possa, também, empreender o que se exige de um perfil para além da adaptação.

Esta exigência é que coloca princípios fundamentais como os do grupo e do livre-arbítrio que foram apresentados no início desse capítulo como categorias que devem estar presentes na avaliação constante para a formação do empreendedor. No mesmo sentido, a contradição é apresentada como um antídoto contra o hábito da compreensão linear, como um sinal de alerta ou ainda como um motor em permanente funcionamento para o gerenciamento das decisões.

Neste caso, é possível tanto o aproveitamento dos conceitos psicanalíticos como o de outras teorias. Alguns especialistas da área de treinamento, entretanto, não concordam com isso. Bartira Bertoni (1994), por exemplo, que defende a aplicação da Neurolinguística na reengenharia humana para desenvolver habilidades mais compatíveis com as necessidades do mercado atual e das organizações, entende que o conceito psicanalítico de resistência funciona como uma maneira de simplificar problemas e gerar barreiras intransponíveis. Para a autora, o fato de considerar as “resistências” coloca barreiras que interferem, por exemplo, na comunicação e na relação de aprendizagem. Com isso, nega-se, segundo Bertoni, as possibilidades de despertar uma visão otimista de mundo, pois o simples fato de aventar questões de **sobrevivência** desperta o medo das “*demissões*”, “*inibe a cooperação*”, faz temer o futuro e pode impedir a criatividade (Bertoni, 1994: 101).

Será, portanto, que, interpretando-se como “resistências” as atitudes, conhecimentos, sentimentos e emoções que estruturam comportamentos ineficazes, paralizam-se ou retardam-se atitudes mais positivas?

5 ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR

5.1 Considerações iniciais

Não é suficiente definir criteriosamente um perfil ideal para atualidade. É preciso, a partir disso, organizar, passo a passo, estratégias apropriadas para que a interferência seja positiva e eficaz nessa direção.

Embora as estratégias obedeçam a princípios definidos devem ser organizadas de maneira a descartar a rigidez e a adotar a flexibilidade e esta última deve ser submetida, única e exclusivamente, aos objetivos propostos. Isto corresponde a flexibilizar as ações de maneira compatível com as contradições inerentes à complexidade que o comportamento humano assume ao produzir a sua história.

Os planejadores de estratégias, na perspectiva da humanidade como um grande empreendimento, no qual os homens estão insiridos no movimento de sua própria produção, seduzidos por suas próprias necessidades, são, na maioria das vezes, surpreendidos pelas conseqüências daquilo que planejam (Tocqueville, 1991). Pode ser tão difícil definir os parâmetros contraditórios dos públicos-alvo com os quais se atua como controlar o efeito das estratégias escolhidas em suas repercussões mais práticas.

O grau de imprevisibilidade, neste caso, é um desafio respeitável já que tais repercussões práticas devem fazer parte de um processo, cujo propósito final é formar o indivíduo criativo, capaz de rompê-lo. A ausência dessa característica pressupõe o fracasso das estratégias que pretendam intervir na formação de seres inovadores ou de soluções criativas.

As estratégias apenas se justificam se, através delas, apesar da impossibilidade de uma medição exata, os resultados propostos foram atingidos. Toda técnica em situação de aprendizagem pode agregar valores para os envolvidos no processo, independente da ênfase, se pedagógica, ludopedagógica, psicodramática ou sensibilizadora; independente do ambiente, se a tradicional sala de aula (escolas tradicionais), o mediatizado por novas tecnologias de comunicação (videoconferência) ou o ambiente empresarial; independente do destinatário, se o público adulto ou o infante-juvenil. Porém, isso só acontece se esses procedimentos favorecerem características que, imediata e mediatamente, podem ser previstas e, de alguma forma, avaliadas (Antunes, 1987).

As diversas técnicas, os símbolos, personagens e histórias devem, estrategicamente, compor cenários fictícios organizados de maneira a prestar um serviço à realidade indefinida do mundo que transformou o emprego em mito.

5.2 Mitos

O mito pode ser, facilmente, identificado com lendas e fábulas ou como uma forma menor de explicação do mundo prestes a ser superada por explicações mais racionais. Pode ainda ser entendido como características de povos primitivos, como resultado de delírio ou uma simples mentira (FUNDART, 2001). Porém, a reminiscência dessa explicação está no privilégio do conhecimento positivo que pode ser medido e controlado pela experimentação. Para o filósofo francês do século XIX, Augusto Comte, fundador do positivismo, a evolução do espírito humano está diretamente ligada ao abandono de todas as formas míticas e religiosas de explicação do mundo (Comte, 1972).

Tal compreensão, quando exaltada, pode levar à crença da ciência positiva como única forma de saber possível e gerar o mito do cientificismo, o que também pode ser prejudicial ao progresso tanto quanto o teria sido a permanência da humanidade no estado mítico de séculos anteriores (Freud, 1978).

A vida cotidiana de cada época produz seus mitos, alguns com valores universais que permanecem até hoje na vida inconsciente, como os contos de fada e as histórias em quadrinhos que refazem a luta do bem contra o mal. Parte-se, neste trabalho, do interesse contido no estado dos mitos em nossa atualidade.

Embora o mito represente uma certa compreensão de uma realidade a ser considerada, não é esta sua função primordial. A importância primordial do mito está no exercício de uma estratégia que acomoda e produz um efeito tranquilizante nos indivíduos diante de um mundo assustador.

No entanto, é preciso lembrar que esse efeito tranquilizador pode produzir resultados assustadores como o “mito da raça ariana”, que, revivido, desencadeou pensamentos apaixonados de perseguição e genocídio. Quer inaugurado por Hitler, por Freud, com o Édipo, por James Dean com mito da juventude transviada, por Marilyn Monroe ou Madona, o mito tem influência incontestável seja no imaginário coletivo seja nas ações dos indivíduos de todas as culturas e épocas diferentes.

De Masi, em estudos sobre o trabalho e as conseqüências assustadoras que o modelo tradicional assume para sociedade atual, considera um “mito” a justaposição que a sociedade faz do trabalho com a vida e “esconjura” a proposição do sociólogo Aris Accornero que dizia que “o trabalho e a vida têm lógica e culturas diversas (...)” (apud De Masi, 2000:139). Este mito precisa ser derrubado no mundo desenvolvido em que o trabalho de execução decresce em progressão geométrica enquanto o trabalho do tipo criativo cresce e crescerá somente numa progressão aritmética.

Nascer em tempos de grandes mudanças significa correr riscos diante da força de uma cultura que já não existe como tal, mas que, na tentativa de sobreviver aos tempos, pode se expressar de maneira exacerbada.

Hesíodo, em **Os trabalhos e os dias**, no século VIII a. C., louva a força humana diante dos deuses gregos. Em **Eclesiastes**, no século II a. C., é possível perceber a inevitabilidade do sofrimento humano e que os fardos da servidão e da existência somente podiam ser suportados pelo poder assumido pelo Deus, único, vencedor dos deuses da mitologia grega (Lobato, 1946). Prenunciando a complexidade da modernidade, Thomas Morus em **A Utopia**, no século VI, expressou a força do novo mito e a complexidade de sua queda mostrando o quanto é difícil para os homens abrir mão de uma conquista (Morus, 1985).

Historicamente, o mito do trabalho parece ter sido permanente e, ao mesmo tempo, estrategicamente mutável, servindo a tipos diferentes de relações humanas produzidas. Porém, apenas na modernidade tornou-se central, responsável pela produção da identidade de todos os indivíduos, e isto torna pertinente uma reflexão sobre as nuances dos mitos atuais. As forças sociais corroboram crenças e decisões referentes ao mito do emprego, o qual já não se sustenta, mesmo extraindo forças do mito maior, o trabalho.

5.2.1 O mito do emprego

William Bridges (1995), ao considerar que o emprego tornou-se um mito central, enfatiza que “(...) perder um mito social central assim é muito mais difícil do que perder qualquer número de empregos: solapa a própria realidade em que as pessoas vivem. O mundo não parece mais o mesmo, e as pessoas já não se sentem à vontade nele. (...) as pessoas sentem-se expostas, perdidas e confusas”. A perda do mito do emprego,

segundo o autor, “torna-se uma daquelas linhas divisórias da história que faz um período anterior parecer, retrospectivamente, mais fácil e mais simples de se viver – mais simples até do que o passado realmente era” (Bridges, 1995: 219).

O autor considera que os “hábitos” enraizados em séculos anteriores e que se “infiltraram na psique social” exigem mudanças profundas e é preciso encarar sua complexidade. “Não são simples pedacinhos de comportamento que possam ser relacionados em itens numa lista de conferência ou ensaiados antes do desjejum todas as manhãs” (ibdi.: 219).

Tanto Schwartz (1995) como Bridges (1995) consideram a contradição presente nos sentimentos e atitudes como um elemento importante a ser considerado no planejamento de intervenção no comportamento. Ambos pautam-se em Elizabeth Kübler-Ross, autora de **On Death and Dying** (1969), que divide em cinco as etapas que pelas quais passam os indivíduos que resistem em seus hábitos ineficientes: a Negação, a Raiva, a Barganha, o Desespero e a Aceitação (ibdi.: 222).

Para Bridges, a negação é a primeira das etapas do luto pela “morte” do mito do emprego, caracterizada por Kübler-Ross como uma fase de aflição. Nesse caso, as pessoas procuram empregos insistentemente, reagindo, como diz o autor, ao impulso inconsciente do antigo mito que diz que o emprego é a porta de entrada para o sucesso, “(...) exatamente como continuaram procurando a maneira de viver da fronteira, depois que não restava nenhuma fronteira” (ibd.: 219). Depois de ignorar todas as evidências, elas passam para a fase da raiva, da revolta junto com o sentimento de injustiça; em seguida, tentam barganhar com o destino, criando formas e soluções mágicas para realizar o mito. A frustração dessas tentativas leva ao desespero e à sensação de desamparo, em que dizem: “estou arrasado. Fraco. Inútil. Certos dias é melhor nem sair da cama.” Somente depois de passar por essas quatro etapas é que entram na fase de aceitação, que lhes permite construir um novo caminho.

Observe-se que o “*medo da demissão*”, não é, para Bridges simplesmente algo que deve deixar de ser aventado por uma perspectiva teórica, pois é algo que ocorre no cotidiano das pessoas. “À medida que os americanos vão encontrando suas diferentes soluções individuais para o desaparecimento dos empregos, você ouve esses sentimentos serem externados” (ibd.: 219).

O autor afirma a importância de se perceber que os sentimentos não somente são naturais, mas são os únicos caminhos reais para o outro lado. Utiliza-se de Shakespeare para lembrar que: “Aquele que não tem tempo para lamentar não tem tempo para reparar” (ibid.: 221). Nesse caso bloquear reações genuinamente saudáveis diante da perda do futuro que a sociedade tem prometido às pessoas pode ser perigoso. Tais sentimentos reprimidos podem, como demonstrado em pesquisas, desencadear ações destrutivas, como também pode ser destrutivo, por parte das pessoas que ocupam posições de poder ou prestígio, alimentar ilusões de esperança sobre a possibilidade de a crise do desemprego estar no fim ou não ser tão grave quanto se pensa.

Embora liberais e conservadores peçam por “mais empregos” – com a diferença de que os primeiros esperam essa tarefa do governo e os últimos do setor privado – é necessário um “medicamento forte”. Tal como este, diz o autor, “(...) a verdade não vai ser agradável. Mas, sem isso, nossa situação continuará a piorar” (ibid.: 192).

Quanto mais proliferam atitudes para escamotear as verdadeiras razões pelas quais as pessoas perdem seus empregos, mais elas continuarão se agarrando a soluções simplistas, lançando a culpa sobre sucessivos bodes expiatórios e nada fazendo para melhorar a situação (ibid.: 193).

A importância de se levar em conta as resistências contra as mudanças de atitudes e comportamentos reside no fato de que, mesmo passadas as cinco etapas, da negação à aceitação, é fundamental instrumentalizar os indivíduos para atravessar o período de indefinição que, para o autor, é a “zona neutra” e, nesse caso, a experiência é um bom instrumento. É preciso fornecer ferramentas para entender que o tumulto e o sofrimento do “mito perdido” – o mito do emprego – é resultado de um processo e não “(...) um sinal de que ‘pegamos o bonde errado’ em algum lugar” (ibid.: 223).

A utilidade dos procedimentos que contribuirão para a formação do empreendedor estará na proporção do rompimento e na capacidade de penetração nos elementos e características que envolvem o “mito do mundo do emprego” que, nos adultos, tornaram-se habituais há mais tempo. Desta maneira, as pessoas, ao empresariar-se a si mesmas, tornem-se mais aptas para transmitir tais atitudes. Para isso, é preciso, junto com as características apresentadas no quadro anterior, desenvolver noções da disciplina que envolve um plano de negócios, administração de fluxo de

caixa, alinhamento de custos e criação de estilo de trabalho que reflitam vigor competitivo (ibd.: 172).

É preciso entender seus próprios dados, expectativas, capacidades, temperamento e ativos; ver cada situação, dentro e fora de uma organização, como um mercado; identificar as necessidades criadas pela mudança e que não estão sendo atendidas atualmente no mercado; compreender a percepção que o potencial cliente tem dessas necessidades não satisfeitas; avaliar como a concorrência, atual e potencial, está atendendo a essa necessidade; desenvolver e ser capaz de descrever um produto pessoal que atenda a essa necessidade percebida e garantir a contínua melhoria da qualidade da solução ou produto que atenda a alguma necessidade (ibd.:201).

É possível que, ao entender essas regras e estratégias, os adultos, menos dependentes das regras que desconhecem, adaptem-se o mais rápido possível favorecendo construção de uma nova integridade psicológica com habilidades e valores em mutação e, junto com os jovens e crianças, criem novas soluções ou até mesmo novas regras.

5.3 Cenários como ficção a serviço da realidade

Wack (1985) defende a idéia de que cenários lidam com dois mundos, o mundo dos fatos e o mundo das percepções; exploram-se os primeiros, mas o que se almeja são os últimos. Cenários aqui são definidos como estratégias eficazes para induzir percepções novas nos processos transformadores de informações. Contudo, este processo de transformação somente funciona quando é capaz de proporcionar uma “(...) experiência criativa, que provoca Aha!” com *insights* estratégicos que vêm do fundo do coração (apud Schwartz, 1995: 48).

A arte de planejar em um mundo de incertezas implica fazer previsões o que, por sua vez, implica exercitar a percepção. A percepção tardia de uma dada situação, segundo Schwartz (1995), é útil para afiar a previsão, por isso, praticar um cenário retroativo pode ser igualmente útil.

O autor realizou esse tipo de experiência formal com executivos de uma grande empresa do setor de aço dos Estados Unidos, para avaliar quais forças motrizes estavam em jogo no cenário de 10 anos atrás. Voltando no tempo, pesquisaram, de uma perspectiva retrospectiva, os caminhos alternativos possíveis sobre a “*quase morte da*

indústria do aço dos Estados Unidos”. Descobriram que uma previsão provavelmente não evitaria o colapso do aço, porém, se tivesse sido feita uma avaliação do crescimento da concorrência estrangeira como sua força motriz, a reação teria ocorrido mais cedo, com mais ganho de espaço para manobras. *“Tudo estava lá. Passou batido não por falta de informação, mas por negação e falta de metodologia”*(ibdi.: 162 ? grifo nosso).

O erro, afirma, foi acreditar na Ford e esquecer a Toyota; não perceber a resposta do Japão ao desafio; ignorar os novos concorrentes japoneses; acreditar nas promessas dos mercados americanos crescentes. Para fugir da armadilha das crenças, segundo eles, é preciso “(...) adotar um ponto de vista alienígena, mesmo que temporariamente” (ibd.: 95).

Segundo Schwartz, construir cenários não é adivinhar o futuro, mas perceber o futuro no presente. Ele pauta-se na psicologia contemporânea, em que várias teorias descrevem como e porquê as pessoas enganam a si mesmas sobre a realidade. Considera a negação como exemplo do primeiro dos estágios psicológicos utilizados para se proteger das más notícias. Quando tomadores de decisão começam a olhar o futuro, a negação age como uma válvula de fechamento automático: “Não posso levar isso em conta” (ibd.: 48).

O exercício da imersão pode ser feito através de viagens físicas, no presente, ou virtuais no passado ou futuro, mas sempre deve conter o desafio de encontrar os mecanismos que estabelecem relações, metas, valores e que movem as pessoas. O autor utiliza-se de vários exemplos úteis para originar novas cadeias de percepção.

Os cenários como histórias que dão significados a acontecimentos não precisam conter personagens de ficção, embora às vezes cenários com personagens fictícios sejam úteis para testar o ambiente dos cenários que se quer criar. Sempre é útil imaginar atitudes de atores principais que irão afetar acontecimentos futuros³⁸ (ibd.: 48).

³⁸ Em 1974 criou-se nos EUA um tipo de divertimento no qual a criatividade é a base e onde o participante vive uma história, cujo texto ainda não foi completamente escrito. Em tradução literal, Roleplaying Game (RPG) significa “jogo de representação” e trata-se de um desafio onde não há vencedores: todos se divertem, todos aprendem e todos ganham. No RPG cada participante faz o papel de um personagem, tomando parte em uma aventura imaginária, não na posição passiva do espectador, mas como ator e roteirista. O tipo de aventura e o seu cenário são definidos e delineados por um árbitro chamado Mestre (GM). Ele é jogado verbalmente, sendo que o Mestre descreve a situação e diz aos jogadores o que seus personagens vêem e ouvem. Os jogadores respondem, descrevendo o que eles estão fazendo para vencer o desafio. O Mestre discorre, então, a respeito dos resultados obtidos com estas ações e assim por diante. Enquanto o GM é o principal contador da história, os jogadores são responsáveis pela criação de seus personagens. Portanto, se eles quiserem que alguma coisa aconteça, terão que dar as características adequadas à época da aventura e ao papel que irão desempenhar, pois são partes

Papert (1994) alerta sobre a relação da criança com a máquina, defendendo que a construção do conhecimento se faz melhor pela descoberta a partir do que ela precisa e que esta disposição a mantém motivada para a continuidade das descobertas.

Teoricamente tudo levaria a crer que com o adulto seria o mesmo, no entanto, a prática torna-se mais difícil com aquele que não foi educado com esta perspectiva de aprendizagem. Por isso o adulto, professor ou aluno, diferentemente da criança, tem mais resistências a vencer, tanto em relação aos novos meios tecnológicos de comunicação como em relação às novas formas de percepção de mundo disponibilizadas desde cedo aos mais novos.

Criar novas mentalidades, comportamentos e atitudes torna-se cada vez mais imprescindível para a sobrevivência e sucesso tanto das organizações como dos indivíduos que precisam aderir à aprendizagem constante em todos os níveis (ENE, 2000), principalmente no cenário das empresas do conhecimento que parecem ser as forças para o desenvolvimento econômico. É preciso, afirma Dolabela (1999), disseminar a cultura do empreendedorismo porque a prioridade não está mais nas ferramentas, mas em quem é capaz de criá-las (BABSON, 2000).

Mesmo quando se apropriam dos novos veículos de comunicação, os adultos normalmente o fazem da velha forma. Para empreender relações inovadoras de aprendizagem que superem as “*talking heads*”³⁹ (Cears apud Cruz, Pereira e Moraes, 2000), torna-se necessário exercitar habilidades cognitivas e emocionais com procedimentos motivacionais que, além de abalar preconceitos, ativem uma atitude aberta para aprender e inovar constantemente e de forma criativa.

A ficção científica como jogo imaginativo pode fornecer cenários criativos e abrir estradas cognitivas para a auto-realização, pois, afrouxando os laços convencionais, estimula as mentes para realizações criativas de aprendizagem e reflexão.

Isaac Asimov (1951/53) com a trilogia (1982), **Fundação, Fundação e Império e Segunda Fundação**, premiada com um Hugo⁴⁰, mostrou a evolução de uma crise

integrantes da história. Outra característica do roleplaying game é fazer com que o jogador enfrente a situação como o seu personagem o faria (vide <http://www.rpg.com.br>).

³⁹ Referência dos autores aos educadores, “cabeças falantes” que trabalham com educação a distância por videoconferência de maneira tradicional e pouco motivadora.

⁴⁰ Hugo é o prêmio mais cobiçado da Comissão Mundial de Ficção Científica. A trilogia foi considerada a melhor série de ficção já escrita. Asimov recebeu ao todo oito prêmios de alto significado como reconhecimento público (**Super Interessante**, ano7, nº 11, nov., 1993).

histórica num imenso império galáctico humano. Sua arte de misturar informação e sonho na ficção influenciou muitos cientistas, que tiraram de suas histórias inspiração para a ciência moderna. O americano Marvin Minsky (1993), considerado um dos pais da Inteligência Artificial, via suas histórias de robô como um clarão sobre as possibilidades do futuro, motivo pelo qual nunca mais parou de pensar em como construir robôs pensantes com senso comum, intuição, consciência e emoção e em como o cérebro faz essas coisas. Carl Sagan, astrônomo, professor da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos, outro monstro sagrado da divulgação científica, também foi leitor ávido das aventuras intergaláticas narradas por Asimov, tornando-se seu amigo, desde o início dos anos 60, juntamente com Minsky. Leon Lederman, prêmio Nobel de Física de 1998 e professor da Universidade de Chicago, é outro cientista que confessa a grande influência do autor em sua vida profissional. Joseph F. Engelberger, presidente da Unimation, Inc., de Danbury, fundada nos anos 50 para produzir robôs, diz que resolveu fazer disso a razão de sua vida porque lia as histórias escritas pelo autor quando seu colega na Universidade de Columbia.

Asimov é considerado não apenas um ficcionista, mas um visionário que popularizou conhecimentos de quase todas as áreas, influenciando a própria ciência. Explicou o que é um buraco negro, os corpos mais densos que podem existir; falou sobre o valor exato de π , a razão entre a circunferência e o diâmetro; ensinou a nomenclatura da química orgânica e discorreu até mesmo sobre o número de batimentos cardíacos ao longo da vida de um gato. Em **Nove manhãs** (Asimov, 1971), por exemplo, ao tratar ficticiamente das profissões no futuro, destaca a criatividade como habilidade rara no ser humano de uma sociedade tecnológica altamente desenvolvida, pois a própria capacidade de aprender é limitada pelo comportamento repetitivo. Segundo o enredo, vários outros planetas participam de *Olimpíadas* que acontecem na Terra, onde os profissionais humanos competem e são avaliados com critérios referentes à rapidez de respostas a partir do conhecimento mecânico. A reflexão e a capacidade de criar e avaliar em maiores proporções são talentos raros, existentes em 1% da população do universo, e pode-se dizer que apenas aqueles que rompem com o estabelecido são capazes de ser criativos.

5.4 Histórias e personagens como estratégia simbólica

Tal como vem sendo descrito, o cenário é uma história e a história é um cenário e, nesse sentido, as fronteiras entre as duas instâncias permitem uma proveitosa ultrapassagem para o conhecimento humano.

A linguagem dos mitos e histórias é uma antiga maneira de organizar o conhecimento e, embora tenha perdido terreno desde o surgimento da filosofia científica, não deixa de ser menos importante para a atualidade.

Há atualmente muitas maneiras de saber nossa necessidade de realismo e as provas são muito fortes, mas o homem pode se descobrir e se expressar de maneiras muito variadas. A ficção, além de abrir muitas perspectivas, porque, criando personagens, mostra os distintos significados que indivíduos diferentes dão aos acontecimentos, ajuda as pessoas a lidar com a complexidade (ibid.:50).

5.4.1 Histórias

Além disso, as histórias podem ser uma maneira poderosa de se evitar o perigo da negação. No teatro, ocorre, por parte do público, um distanciamento, uma suspensão voluntária da descrença, pois, embora para fins de compreensão e emoção, a platéia reaja como se estivesse vendo o mundo real, todos sabem que estão vendo atores. Um bom cenário também se faz útil porque pode suspender a descrença na história que se representa, durante tempo suficiente para se avaliar seu impacto. Sabe-se que um cenário é eficaz quando alguém, ao refletir sobre uma questão ou um tema-tabu ou impensável anteriormente, diz “Sim. Posso ver como isso poderia acontecer. E o que faria como consequência”.

O poder da narrativa é grande e “as histórias têm um impacto psicológico que gráficos e equações não têm” (Schwartz, ibid.: 49) No entanto é uma crença muito comum, afirma o autor, que informação séria deve aparecer em tabelas, gráficos e números, ou pelo menos em uma sóbria linguagem acadêmica. “Porém questões importantes sobre o futuro são geralmente por demais complexas ou imprecisas para as linguagens convencionais dos negócios e da ciência.” (id.).

A intuição, definia Asimov nas palavras de Seldon⁴¹, “(...) é a arte, inerente à mente humana, de descobrir a resposta certa a partir de informações incompletas ou mesmo parcialmente falsas” (1992: 68). A mente e o comportamento humano, diante da imprevisibilidade, deparam-se com duas dificuldades: saber decidir sobre a melhor alternativa e, segundo, o que fazer para aumentar a probabilidade de que a melhor alternativa se concretize (ibid.:120).

O filósofo e historiador Isaiah Berlin ? **The hedgehog and the fox** ? comparou **Guerra e Paz** de Tólstoi com versões históricas científicas convencionais da invasão napoleônica na Rússia. “Esses relatos históricos apresentam apenas uma sucessão de acontecimentos. Tólstoi, ao contrário, escreveu História como romance, usando a narração para organizar os fatos de modo a dar-lhes significado”. (apud Shwartz, p.50).

O mesmo motivo, conforme demonstrado anteriormente, levou Honoré de Balzac a ser conhecido como o romancista historiador. Na **Comédia humana**, com sua percepção peculiar das contradições que permeavam as relações humanas de sua época, representa em seus personagens os atores sociais da história do século XIX. Os conflitos do indivíduos, nas famílias, na educação, no comércio e em cada canto da sociedade são trazidos para a literatura com a significação particular que o autor lhes atribuía, mostrando, assim, a resistência dos valores antigos dos franceses. Ele expõe os temas da época, como ele próprio diz, para “*desobstruir os ouvidos*” daqueles que negavam as dificuldades e os desafios que os homens tinham que resolver.

Em **O pai Goriot** (Balzac, 1989), mostra, por exemplo, a decepção do pai que esperava dos filhos adultos reações baseadas em valores do antigo regime que ele próprio não tinha conseguido lhes inculcar, pois não eram mais compatíveis com a nova ordem. O mesmo drama da virtude sem recompensa aparece em **Uma filha de Eva** (ibid.: 1989), no qual os personagens que viviam sob os critérios da forma social falida sucumbiam, fracassavam, transmutando-se de personalidades grandiosas em forças

⁴¹ Foi aos 21 anos que Asimov começou a escrever o que foi considerado a pedra angular da ficção, sua série **Fundação**. Quase cinco décadas depois concluiu seu *brilhante épico* (Biasi, 1993) **Crônicas da fundação** (1992), escrito pouco antes de sua morte. Nas palavras de Asimov: “Eu não poderia ter escrito este livro há quarenta anos – ou trinta, vinte ou até mesmo dez. Isto porque passo a passo, no decorrer dos anos, venho aprimorando o personagem que inspirou a **Fundação**: Hari Seldon. Hoje, desfruto dessa dádiva que me foi concedida pelo tempo: a Experiência. Só agora posso dar aos meus leitores o Hari Seldon em sua época mais crucial e criativa...(...) Em meus primeiros livros, Seldon era uma lenda – em **Crônicas da fundação** eu o tornei uma realidade.” (Asimov,1991:120).

fracas e inúteis. Em sentido inverso, um pai mais adaptado, como é o caso do comerciante de **Aux chat qui pelote** (ibid.: 1989), não conseguiu impedir a infelicidade da filha quando se apaixona e se casa com o nobre artista romântico que ignorava o novo valor do dinheiro. O pai argumentava com a filha que, na concepção de riqueza do homem que ela tinha escolhido para marido, a forma achatada da moeda era própria para “rolar”. Ou seja, o noivo não aceitava nem o novo costume de “colocá-las umas sobre as outras” nem a maneira produtiva de tratar o dinheiro.⁴² A filha casou-se, morreu jovem, infeliz e pobre. A inevitabilidade do final trágico nas histórias dos indivíduos com características incompatíveis com a organização que se instalava, mostrava, por oposição, qual era a **tendência que levava** ao sucesso. Por exemplo, na **História e grandeza de Cesar Biroteaux** (ibid.: 1989), um comerciante coxo e feio tem sucesso no casamento e na vida financeira, conseguindo ser “bom” e recompensado pelo “mal” que, aparentemente, causa ao sogro esperando sua falência para estrategicamente salvá-lo mais tarde. Em **Ilusões perdidas** (ibid.: 1989), pessoas como Lucien, um jovem que queria vencer em Paris sem seguir as novas regras do jogo social, desiludido, tenta o suicídio. Neste mesmo romance, Balzac descreve as dificuldades enfrentadas pelo indivíduo criativo e inovador no processo de produção do papel. Ingênuo frente às leis competitivas que regiam o comportamento empreendedor da época, nada ganha com seu invento quando a fábrica transforma-se em um grande empreendimento.

Abramovich (1989) considera a literatura e as histórias como uma forma de veiculação de informação para as crianças mais compatível com o movimento e com os conflitos da vida. Em **Literatura infantil, gostosuras e bobices**, a autora demonstra como os autores, desde o século XVII até os contemporâneos, com diferentes pontos de vista, vêm formando e participando do desenvolvimento de personalidades de crianças, jovens e mesmo adultos de maneira prazerosa e eficaz.

Há registros de que “Cinderela”, por exemplo, era uma história já contada na China, durante o século IX d.C. e, como essa, outras histórias têm se perpetuado há

⁴² **O escritório avarento** (1655) de Fransisco Manuel de Melo, é um exemplo interessante da literatura portuguesa, quanto às dificuldades históricas que cercam a formação de um espírito empreendedor. O texto é um criativo diálogo de moedas, no qual o autor demonstra a complexidade inerente à necessidade de modificar os hábitos humanos que envolvem o dinheiro, de forma a torná-los positivos para o desenvolvimento da sociedade (Vide PEREIRA, 1994).

milênios pelos conteúdos de sabedoria popular essenciais da condição humana. A riqueza desse material tem servido como fonte de estudos para sociólogos, antropólogos⁴³, psicanalistas e psicólogos. Os psicanalistas encontram nos contos de fada, por exemplo, uma fonte de estudo rica para interpretações de comportamentos e de anseios humanos (1989:120).

Bettelheim (1996), psicanalista estudioso dos contos de fadas, aponta os “*insights estratégicos*” ou o que deve ser evitado para que uma história produza um efeito eficaz ou, para Wack, que tire “*Ah! Dos corações*”. Não se deve explicar ou interpretar um conto para uma criança, a não ser com o risco de minimizar sua oportunidade de sentir, ruminar, lutar e dominar o problema por si. Por mais correta que seja a interpretação, ela destrói o encantamento da história que depende em grau considerado de não se saber absolutamente nada sobre o porquê se está maravilhado. Diz o autor: “Nós crescemos, encontramos sentido na vida e segurança em nós mesmos, por termos entendido ou resolvido problemas pessoais por nossa conta e não por terem sido explicados por outros”(apud Abramovich, op. cit. p.122).

Guillig (1999: 162), ao admitir o conto como mediador entre o mundo inconsciente e o da cultura, entre o imaginário da criança e o simbolismo dos sistemas de comunicação convencionais, propõe sua utilização para o ingresso da criança no mundo da escrita (ibdi.: 177). O projeto de reeducação, nessa perspectiva psicopedagógica, utiliza-se da psicanálise de Freud – principalmente o jogo simbólico e a escuta –, de Winnicott, Bettelheim e Piaget. Quanto ao primeiro, a característica terapêutica da qual o projeto se apropria é a gestão da angústia no encaminhamento de conflitos. Essa mesma característica é aprofundada por Bettelheim no seu estudo sobre contos de fadas. Winnicott também é uma influência porque sustenta a importância de **O brincar e a realidade** como ponte na realização e adequação do desejo. Piaget, **em A formação do símbolo na criança**, insere o jogo simbólico na gênese do pensamento do sujeito como passagem obrigatória entre os esquemas sensório-motores e a instalação dos esquemas conceituais do pensamento cognitivo. Para Piaget, nas formas de jogo, o simbólico permite reviver ficticiamente situações desagradáveis, de maneira que o “eu” possa ter sua revanche com a realidade. Considera ainda o pensamento

⁴³ Quando a antropóloga Frances Harwood perguntou a um ancião da tribo sioux porque as pessoas contavam histórias, ele respondeu: “Para que se tornem seres humanos”. Ela perguntou: “Mas nós já não

simbólico como um todo de maneira que “(...) o processo psíquico marca uma passagem constante e contínua do inconsciente à consciência e vice-versa” (Piaget, apud Guillig, *ibid*: 183).

As diferenças entre o sono e a vigília (Llinás e Pare, 1991 apud Barcelona), são questionáveis e já que não existe diferença na bases neuronais responsáveis pela produção desses dois tipos de estados; se eles têm uma base comum com as oscilações de grupos de neurônios na faixa de 35-45Mhz, por que não aproveitar as semelhanças neurológicas e funcionais entre sonhar e perceber? Se há muita de percepção no sonho, a percepção também está muito próxima do estado onírico e, neste caso, as histórias têm um importante papel.

As histórias e contos, nesta perspectiva, principalmente pelo funcionamento simbólico, não demarcam fronteiras entre a ordem do psicoafetivo e a ordem do cognitivo. Além disso, essa forma de linguagem pode ser ponte eficiente entre pais e educadores, aproximando os atores adultos envolvidos no processo de formação da criança, mesmo porque lhes permite um afastamento protetor de si mesmos pela projeção(*id.*, *ibid.*:219-221).

5.4.2 Realidade simbólica

A complexidade da realidade simbólica refere-se à mesma complexidade das relações que os homens estabelecem com outros homens para resolução de suas necessidades e, conseqüentemente, para a adaptação e construção do mundo. Ao criar um universo simbólico, o homem concede à realidade imediata uma caráter de ausência e, ao mesmo tempo, integra a realidade dentro de si.

Toda linguagem é simbólica na sua essência e, de maneira muito simples, o símbolo pode ser definido como uma “coisa que representa outra coisa”⁴⁴

somos todos seres humanos?” Ele sorriu. “Nem todo mundo chega lá.” Simms, Laura. In: **Myth, tradition and the Search for Meaning**, Vol. XXIII, N° 3, ago, 1998. N. York Trad. Gilka Girardello.

⁴⁴ Segundo Piéron, o símbolo pode ser definido como “(...)signo destinado a representar um objeto, um ato, uma situação, um conceito, podendo substituí-lo quando necessário for. O termo deve ser restrito aos casos em que o signo tem caráter de imagem, cuja forma e natureza parecem apresentar relações com aquilo que é simbolizado; e, aos casos em que , embora convencional e arbitrário, o signo adotado é tão usual, tão geral, que o seu significado tomou um caráter de evidência” (Vide Henri Piéron e colaboradores.*Vocabulaire de la Psychologie*. Paris, 1951 apud Augras, 1980:09).

A proliferação crescente de linguagens e códigos, dos meios de reprodução e difusão de informações e mensagens na modernidade, a produção de máquinas capazes de produzir, armazenar e difundir linguagens (fotografia, cinema, meios de impressão gráfica, o rádio, a TV, as fitas magnéticas, o PC, etc.) operam mudanças e chegam ao cotidiano das residências como a água ou a luz. Esse movimento faz emergir simultaneamente em diferentes espaços, nos EUA, na União Soviética e na Europa Ocidental, uma certa “*consciência semiótica*” (Santanella, 1983:12).

A semiótica, segundo Santanella, é um campo tão vasto que chega a cobrir o que se chama de vida e seu objeto de investigação refere-se a todas as linguagens possíveis e os modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significação e de sentido. Desde os anos 50, com a descoberta da estrutura química do código genético, a vida, nesta perspectiva, torna-se uma espécie de linguagem que depende da informação no sistema biológico. O DNA, como compartimento armazenador de informação, depende de um outro elemento, a energia, que torna possível seus processos dinâmicos. Não apenas a vida pode ser entendida como uma espécie de linguagem, mas todos os sistemas de linguagem devem comportar-se como sistemas vivos que se reproduzem, se readaptam, se regeneram, se transformam.

Nos Estados Unidos, Charles Sanders Peirce (1839-1914), cientista apaixonado pela lógica, assume a paternidade da mais jovem ciência que desponta nas ciências humanas: a Semiótica. Como o advento da Cibernética patenteou a necessidade histórica dos processos de comunicação entre máquinas, ele preferiu chamar o simbolismo de *semiosis* (ação do signo), pelo lado da lógica.

Existe um grande número de classificações que se originam das mais gerais e quase matemáticas daquele que é considerado o pai da semiótica. No entanto, o filósofo matemático, independentemente da necessidade de mais progresso tecnológico, considera que “(...) vivemos num mundo de forças que atuam sobre nós, sendo essas forças, e não as transformações lógicas do pensamento, que determinam em que devemos, por fim, acreditar (...)” (Peirce apud Santanella, *ibid.*: 28-29).

A força das crenças exige, assim, um “drible” especial até que cálculos mais perfeitos aperfeiçoem o processo dialógico entre máquinas, pois a produção humana não pode parar e ficar à espera de tal conquista.

O personagem principal de **Crônicas da fundação** (Asimov,1992) vive em busca de um método – a psichistória – para contornar o problema do caos no funcionamento do universo. Pelo menos, como confessava Seldon, até que “um rio de símbolos matemáticos” possa traçar a história passada e futura e torne possível descobrir uma nova maneira de obter padrões mais desejáveis. Enquanto isso, esforçava-se em *tapeá-lo* (o universo).

A eficácia da atualização e aprendizagem dos indivíduos, adultos, jovens ou crianças, e a utilização dos contos como procedimentos do processo de formação e desenvolvimento relacionam-se como observou Wack à sua “significância estratégica”, a qual implica sempre uma interpretação e um uso intencional. Entre a interpretação e o uso intencional, a percepção é sempre responsável pelo balizamento intuitivo, pois ela nunca acontece pela via da interiorização passiva dos objetos.

O mito como representação coletiva atravessa várias gerações e propõe uma explicação de mundo. Cassier (1972), em **Linguagem e mito**, afirma que cada forma simbólica é completamente misturada à outra: “(...)os gens ou a espécie não estão representados por um indivíduo só, vivem e atuam nele”. Macrocosmo e micromosmo interpenetram-se (apud Augras, *ibid.*: 14).

Neste sentido, a metáfora, como imagem, algo intuitivo, poético, faz sintonia com o pensamento coletivo e pode ser considerada “um mito em pequeno”. A parábola, sendo uma elaboração intencional para ilustrar uma proposição abstrata, é um instrumento didático.

Para proceder intencionalmente e utilizar com o máximo de eficácia a mediação simbólica na formação dos indivíduos, é necessário considerar que o contexto de seu mundo simbólico contempla o esquema simbólico do grupo social, do subgrupo ao qual pertence, bem como o sistema simbólico individual, construído a partir de experiências individuais. O período histórico, a língua, a religião, as instituições, o grupo de idade, sexo, profissão relacionam-se continuamente com o processo de formação e atualização dos potenciais individuais (*ibid.*: 17).

5.4.3 Personagens

O potencial de eficácia de mediação simbólica presente na mente de líderes como João XXIII e Martin Luter King, entre outros grandes contadores de histórias, de acordo com Gardner (2001), sustenta-se por dois alicerces. O primeiro refere-se à habilidade estratégica do cenário, construído de maneira que o ouvinte se identifique, e o segundo refere-se à intensidade dessa identificação. Isto porque as histórias, diferentemente de idéias e mensagens, incluem protagonistas, objetivos e obstáculos e é preciso que seja competitiva o suficiente com as histórias que se carrega desde à infância. Os argumentos, diz o autor, devem ser vitoriosos em “(...) uma luta quase darwiniana entre histórias e contra histórias, os conceitos que já possuímos” (Gardner, 2001: 71).

Neste caso importa não apenas o perfil do personagem, mas a pertinência da trama que vive. Esta habilidade, de reconhecer as idéias adversárias ou o teor dos conflitos humanos e utilizá-los como estratégias, expressa-se em vários personagens e histórias ao longo do tempo. Tanto os mais clássicos e antigos como os mais modernos tornam-se eficazes por oferecer aos indivíduos, adultos ou crianças, símbolos que tornem “(...) mais fácil falar sobre si mesmo fazendo de conta que se está falando sobre flores, sapos, elefantes, patos...” (Alves: 1987: 5).

Mort Walker (1923-) conta, em **O melhor do recruta zero**, a trajetória, de 1950 a 1980, do personagem principal e de como foi criando e descartando personagens e papéis da vida do recruta que não deram certo. A tira, produzida para a mídia impressa, passou por uma infinidade de distúrbios, sendo perseguida pelas Forças Armadas, censurada pelos editores e atacada por certos grupos de interesse, mas sobreviveu. Quando, em 1954, o recruta foi banido da revista oficial das forças armadas, *Stars and Stripes*, pelo Alto Comando em função do comportamento de Zero que se divertia às custas da autoridade e satirizava a opressão, a publicidade o lançou para as páginas de mais de cem jornais. Todas as notícias sentenciaram as forças armadas alegando que o “o senso de humor é um sinal de maturidade e uma pessoa inteligente e com personalidade tem a capacidade de rir de si mesmo”. Esta reação fez parecer o Auto Comando como “paternalista ridículo” (Walker, M., 1991: 38). Em contrapartida, para atender a demanda de soldados que, em guerra na Coreia, ficaram impedidos de receber

o Zero pela revista oficial os leitores recortavam as tiras dos jornais de suas cidades e as enviavam para os combatentes no *front*.

Charles Monroe Schultz (1923-2000), conseguiu com Charlie Brown fazer da derrota um sucesso. Ele foi o personagem da tira em que o garotinho careca era a expressão da própria imagem do fracasso, enlatada na garganta do obsessivo culto ao sucesso nos Estados Unidos. Charlie Brown, com sua turma (Os Peanuts, *Minduum*, no Brasil) e sua antítese, o cachorrinho Snoopy, inauguraram sua carreira, nos anos 50 e publicado a primeira vez pela agência United Features Syndicate em jornais dos EUA. Cerca de 2.600 periódicos de 75 países ao redor do mundo, com tradução para mais de vinte línguas movimentaram milhões de dólares na forma de *merchandising*. O humor melancólico do autor criou um personagem que espelhou em Charles e sua turma todos os garotos e todos os adultos que já foram garotos em todas as infâncias do mundo (Comix, 2000: 15).

A distância entre os públicos-alvo escolhidos pelas mídias, escritas, televisivas ou outras, parece ser igual à eficácia com que os atingem. Neste caso parece ser menos importante a tecnologia utilizada por James Stuart Blackton, em 1906, quando lançou o primeiro desenho animado, *Humorous Phases of Funny Faces*, feitos cena a cena e riscado em nanquim; quando, em 1914, outro americano, Winsor Macay, cria *Gertie the Dinosaur*; ou ainda, quando, em 1928, Walt Disney e Ub Iwerks cria o primeiro filme animado sonoro, *O Vapor Willie*, estrelado por Mickey Mouse; ou quando, em 1937, chega às telas de cinema o primeiro longa metragem animado, *Branca de Neve e os Sete Anões*.

As competências necessárias a uma época são aquelas que permitem tanto à empresa escrita, televisiva, cinemetográfica como à do indivíduo empresariarem-se com sucesso pela eficácia da ponte simbólica com as necessidades de cada tempo e contexto.

A eficácia dos resultados está no transporte, pela imaginação, de indivíduos e famílias, crianças e adultos com seus dramas atuais para cenários quer sejam da Idade da Pedra (Os Flintstones, 1960), do futuro (Os Jetsons, 1962) ou de períodos de grandes riscos de extinção (A Família Dinossauro, 1990). Nesta “luta darwiniana” simbólica o líder protagonista vencedor é capaz de superar tanto as Forças Armadas como a opinião do presidente dos Estados Unidos como o fez *Bart Simpsons*.

Os Simpsons (1990) é a série de desenhos animados televisiva, com mais de 10 anos de sucesso, permanece até hoje, não depois de muita controvérsia nos EUA. Assumiu um caráter contestador na programação das emissoras norte-americanas politicamente corretas, mas enfrentou, no início, as críticas de George Bush o ex-presidente que recomendava aos americanos mais a postura estilo “*Waltons*” do que o estilo “*Simpsons*”. Afinal, “o que dizer de uma família cujo chefe é um completo idiota, louco por *Donuts* e por cerveja, e cujo filho mais velho admira um palhaço fracassado e meio paranóico... chamado Krust?!” Resultado: mais publicidade e audiência para *Os Simpsons* (Comix, 2000: 15).

A vitória de *Bart Simpsons* sobre George Bush demonstra que não são os produtos, mas os espíritos que vendem e, esses somente vendem se estabelecerem uma conexão satisfatória com a realidade de seu público. No que se refere à mudança de opinião e comportamento do público é preciso considerar não apenas a “demanda latente”, mas a “demanda perniciosa”⁴⁵ se a primeira dá respaldo a produtos e serviços pela forte necessidade que as pessoas têm dele, a segunda exige um estímulo muito mais forte do que o existente (KOTLER & ROBERTO, 1992: 149-151).

Os *pocket monsters*, mesmo tendo levado cerca de 600 crianças ao hospital e adoecido 12.000 com o episódio 38 do desenho animado exibido na televisão japonesa em 1997, aumentaram sua audiência. Os *Pokémons*, corrigidos, chegaram em 1998 aos Estados Unidos e, ao Brasil, em 1999. De agosto deste ano a dezembro de 2000 a *Exim Licensing Group*, licenciadora dos produtos no país, faturou 38 milhões de reais.

No Brasil, a polêmica sobre a utilização dos personagens e brinquedos para a educação das crianças é grande e alguns especialistas acreditam que o “ataque maciço de marketing” é a razão única de seu sucesso. Estes parecem esquecer que a criança não é um consumidor passivo (SILVA, 2000)⁴⁶.

⁴⁵ A demanda perniciosa é quando os adotantes escolhidos como alvo advogam idéias socialmente prejudiciais como drogas, violência ou práticas alienantes. A tendência é oferecer uma idéia contrária quando é preciso encontrar um substituto satisfatório. Um exemplo dessa dificuldade aparece no fracasso das campanhas antidrogas. Mesmo quando parte do público adotante adere à campanha basta uma pequena queda nos preços do mercado para aumentar a reincidência ou o número de novos usuários. As forças contingentes, nesse caso, tanto para a demanda latente como para demanda perniciosa, impedem a mudança de comportamento (Vide Kotler & Roberto, 1992).

⁴⁶ Satoshi Tajiri, criador dos Pokémon aos 34 anos de idade, foi uma criança com mania de insetos e um adolescente fanático por videogames que não fez faculdade. Quando criou o jogo para *game-boy* – aparelho da Nintendo que permite ao jogador brincar sozinho numa tela que cabe na palma da mão e conectar-se a outro por um cabo possibilitando a troca de informações entre duas pessoas – imaginava

Bill Green e Cris Bigun (1996), professores australianos, advertem sobre o “pânico moral” que envolve os educadores diante do que consideram desvios tomados pelos jovens e considerados cada vez mais como “alienígenas”, seres de outro mundo. Os australianos sugerem que, tendo em vista que são os jovens e as crianças que herdarão a terra e que esta, em muitos sentidos, já habita o futuro, a metáfora cabe melhor ao professor, cada vez mais estrangeiro em sua própria sala de aula (apud Aranha: 1996).

Segundo Aranha, pesquisadora da história da educação, embora a formação dos mais jovens exija intencionalidade e recusa do espontaneísmo na ação deve, também, se beneficiar “(...) de um espírito desarmado, disposto a reconstruir e abrir caminhos à força da imaginação” (ibid.:238).

Esse é o espírito a ser estimulado no comportamento do professor com a história **Novos mares e mundos** (Pereira, 2001: 80), uma das estratégias que compõem o **Etene faz festa** (ENE, 2001), cenário geral organizado para o desenvolvimento de habilidades em adolescentes mediante a aproximação do professor da demanda latente do aluno.

O perfil do Etene, personagem do alienígena aprendiz do universo, do Programa de Empreendedorismo em Educação da ENE, usa o lado estranho ou estrangeiro positivamente, com a vantagem do explorador. Foi planejado para atuar simbolicamente como ponte entre grandes e pequenos mitos, entre adultos e crianças, como agente organizador e concretizador da criatividade latente. Foi preparado para desarmar e não para competir com hábitos mecânicos de maneira que as regras do jogo tornem-se desafios e não limites. Neste processo, como uma lente para os olhos ou como uma máscara para o mergulho, o Etene, pelos sete passos que organizam os procedimentos psicopedagógicos, tem a função de proteger ao mesmo tempo que explora as novas possibilidades.

Para forjar em grande escala o “tipo intelectual, criativo, empreendedor”, liberado das tarefas executivas delegadas às máquinas (DE MASI, 2001: 298) e tão necessário para os próximos anos, é preciso mostrar como fazer o caminho junto, assumir os riscos aprendendo a antecipá-los, é preciso liberar e ordenar na direção de recompensas.

5.5 Sobre a organização dos passos

A importância de organizar um caminho diferente está na dificuldade que os indivíduos têm de ousar desconhecendo um modelo que os levem à recompensas. Ter idéias diferentes faz parte de uma variedade de comportamentos que podem oscilar desde a “loucura” até o sucesso com o seu grupo social. No entanto, o que diferencia um e outro não é a abstração da definição, mas a aceitação dos indivíduos que conforma o grupo enquanto tal.

Sabe-se que para desenvolver e formar um indivíduo razoavelmente ajustado não deve haver discordância entre o seu mundo simbólico e as significações socialmente admitidas. No entanto, observe-se que o “gênio” é facilmente considerado desajustado exatamente pela sua capacidade de antecipar a semântica dos símbolos sociais e trazer à tona os conteúdos ainda latentes no grupo social (Augras, *ibid*: 17).

Nessa perspectiva, a capacidade de antecipação das necessidades de um indivíduo, de uma região ou da sociedade em geral pode corresponder a um certo grau de desajustamento no sentido de que o indivíduo plenamente adaptado, satisfeito, pode apresentar menor propensão para ser criativo. Por outro lado, a propensão do desajustado, insatisfeito, por ter uma percepção antecipada das tendências e necessidades latentes pode levá-lo ao risco de desagregação já que a patologia, em termos de função simbólica, pode levá-lo a uma situação delirante e de distorção, deixando de haver coincidência entre as significações sociais e os símbolos escolhidos.

Parece que a necessidade atual de ser criativo, inovador, independente, autônomo, flexível, negociador, empático, comunicador, aprendiz constante, enfim de se fazer valer tanto na sobrevivência como na auto-realização em relação às necessidades conquistadas historicamente remete os homens em geral a possibilidades delirantes. O oposto, ou seja, as características fundamentadas nas relações formadas de acordo com o “mito do mundo do emprego” – patrões e empregados, pais e filhos, professores e alunos, homens e mulheres, etc. – também mantém um contexto delirante ou, em outros termos, uma estruturação simbólica incorreta, porque não é propícia para a sobrevivência ou para o sucesso.

Tal contradição, enfrentada no processo de formação do indivíduo atual, o qual corre o risco de destruição, quer pela apatia e depressão quer pelo estresse causado pela

exacerbação de múltiplas atividades, exige a adoção de procedimentos metodológicos para além do método didático convencional. Se este último peca pelo acesso mecânico e forçado à razão atual, o outro precisa organizar, com o máximo de racionalidade, as informações.

Os valores, necessidades, competências e habilidades, tal como descritos no quadro anterior, referem-se a esta perspectiva de organização, na qual o racional fornece os passos do caminho emocional. Nestes termos, pode-se interferir com margem aumentada de êxito na construção de competências e habilidades empreendedoras em crianças e jovens, bem como na atualização do adulto resistente, levando-o a adquirir uma nova identidade.

A organização da seqüência de passos para os procedimentos que contemplam a relação de aprendizagem para um perfil empreendedor segue a ordem, sem ser linear, fornece o modelo e não as “receitas”, pois a linguagem gráfica, como acontece muitas vezes, pode enganar mais do que esclarecer sobre metodologias e procedimentos no trato do comportamento em movimento de mutação constante. Por isso, da mesma maneira que se faz necessário louvar a intuição ou a idéia de que “o caminho se faz ao caminhar”, torna-se necessário indicar direções que podem aumentar o grau de consciência sobre as escolhas que são feitas.

A “Nave Espacial”⁴⁷ (Pereira et al. 1998: 274) é técnica escolhida para preparar os passos tanto dos adolescentes como dos educadores adultos para iniciar a chamada “Jornada Possível” (Vide Manual do Professor, 2001, p.22). Essa preparação para o caminho onde se exercitarão as habilidades empreendedoras deve ser motivada pelo conflito, contradição e ameaça de extinção. Enfrentar o desafio, ficticiamente, permite o afrouxamento psíquico necessário para que a imaginação criativa possa se disciplinar em esforço conjunto.

Ao priorizar o sonho, o desejo, a **idéia inicial**, como o primeiro passo ou etapa da metodologia, e dar o segundo na direção da **validação** das intenções dos indivíduos,

⁴⁷ Dinâmica de grupo em que se simula a explosão da Terra e problematiza a escolha de competências necessárias para dar continuidade à humanidade em um novo planeta. Essa técnica tem sido utilizada, também com sucesso, em programas de capacitação e treinamento do aluno e professor iniciantes no processo de aprendizagem a distância por videoconferência no Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. O mesmo conjunto de critérios adaptados às especificidades tem motivado atitudes criativas e produtivas para empreender o perfil do profissional atual de várias áreas de conhecimento e de diferentes regiões brasileiras (vide CRUZ, D. M.; MORAES, M.; PEREIRA, S. M.; BARCIA, R.M. **Programa de**

considera-se que a criatividade, como habilidade empreendedora, somente se realizará se os valores comportamentais atribuídos forem compensadores para todos os que estiverem envolvidos no processo. O indivíduo que busca informações e que pesquisa sobre o valor de seu sonho para uma comunidade deve sentir-se aprovado pelo grupo, de maneira que sua necessidade de liberdade e independência não se transforme em atitudes onipotentes, autistas e megalomaniacas. O valor que o dinheiro, o conhecimento e a auto-estima têm na sociedade precisa ser considerado em seu contexto específico para que as técnicas e procedimentos possam aproveitar os talentos e habilidades existentes e, assim, articular o grupo todo para o crescimento e aprendizagem.

A importância da criação da mascote como elo simbólico com o público local está tanto na possibilidade de linguagem comum como na realização dos objetivos propostos pelo grupo (Souza Santos, 2000).

Os critérios para a criação quer de um produto, de uma empresa ou de um indivíduo sobrevivente articulam-se de maneira tal que o desenvolvimento pessoal obriga necessariamente o encaminhamento para o terceiro passo, o do planejamento em grupo sobre **como fazer** para que o sonho individual seja compartilhado, com o máximo de consciência.

Assim, as metas e objetivos comuns precisam contemplar o sentido individual e vice-versa que permearão todo a jornada de aprendizagem, desde a proposição do cenário geral com o diagnóstico de competências; o confronto de necessidades nas características locais; as informações e experiências; a identificação de desafios; a seleção de conhecimentos e temas; a criação do símbolo local; até as técnicas, dinâmicas e outros recursos psicopedagógicos necessários para o processo.

A funcionalidade, limites e possibilidades do grupo criativo mostrar-se-ão pela articulação das múltiplas inteligências, habilidades, sentimentos de proteção e segurança que os indivíduos vivenciam durante o processo. Embora a **parceria** seja didaticamente eleita como quarto passo do trajeto, as habilidades que a compõem devem ser consideradas desde o primeiro passo para o planejamento dos cenários e técnicas de aprendizagem.

Da mesma forma, a importância da discriminação da informação para o planejamento faz da avaliação constante uma condição fundamental para o sucesso da pesquisa e dos resultados.

O marketing, considerado fundamental para a sobrevivência das empresas atuais, é conhecido nas organizações pelos seus quatro **Ps** (Kotler) – Preço, Produto, Propaganda e Pontos de Distribuição. Há quem acrescente, pela sua importância, mais um “**P**”, de pesquisa.

Observe-se que o ciclo de sobrevivência e sucesso de uma empresa parece ser o mesmo que dá referência ao ciclo de desenvolvimento do indivíduo: nascimento, infância, adolescência e maturidade. Por isso, observar os passos para um plano de negócios não é diferente do que se faz para um projeto de vida, se os fundamentos que os sustentam são os mesmos. Neste sentido parece não ser suficiente desencadear emoções sem ser **socialmente responsável** pelo efeito do marketing que se produz (Kotler, 1994).

Kotler demonstra a importância da pesquisa para o mercado atual, cujo foco é o comportamento do consumidor. Lembra que de nada adianta estabelecer um critério com base no número de pessoas com cabelos loiros para a escolha do “público alvo” do produto ou serviço se a pesquisa se refere ao mercado do sal. O mercado da ameixa preta ou do bolo de caixa pode ser um problema, segundo análise de alguns profissionais do comportamento. O primeiro porque sugere rugas e envelhecimento para as mulheres e o segundo, porque, negando a necessidade de “bater o bolo”, desencadeia as culpas maternas referentes às questões da identidade feminina.

No entanto, o desejo de procriar e sua importância para a maternidade precisam de revisão diante dos novos critérios que sustentam as relações familiares e do decréscimo do número de filhos em função das necessidades atuais. Historicamente, quando as plásticas se democratizam pelos planos de consórcio, as rugas são de simples solução.

Entretanto, não é suficiente organizar procedimentos, cenários, histórias, técnicas de grupo individuais ou modernas técnicas audio-visuais para a formação, no caso da criança e do jovem, ou para a atualização, no caso do adulto, de habilidades empreendedoras. O que é necessário é fornecer um modelo comportamental de

aprendizagem constante, propiciando ganhos imediatos perceptíveis e tolerância para o esforço necessário para conquistas a médio e longo prazo.

Tais proposições devem acompanhar as avaliações que sustentam a idéia de **parceria**. Ser parceiro, neste sentido, é um critério que acompanha todos os passos da metodologia, pois é no sentido atribuído às relações humanas que repousa a possibilidade de sucesso das as conexões, quer sejam elas referentes à eficácia das relações ou ao conhecimento necessário sobre o comportamento do parceiro. Esse **P** é tão importante que sua força se duplica, como mostra a figura abaixo, tanto para o bom funcionamento do grupo criativo – desafio para cada indivíduo – como para o estabelecimento de parceiros e ou grupos externos às organizações.

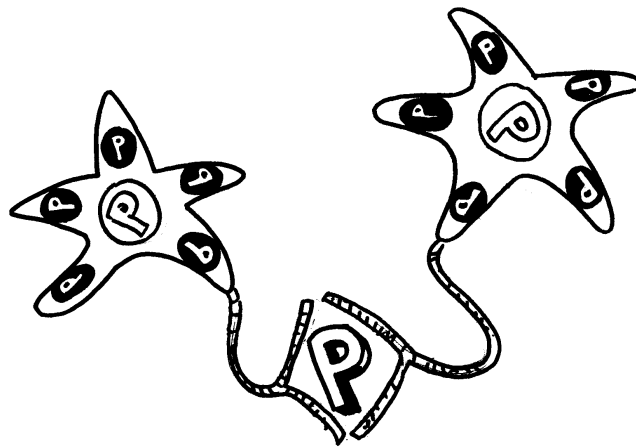


Figura 6. A parceria dos Ps

A mesma figura pode ilustrar o universo de indivíduos que, unidos em grupos criativos, trocam seus ativos (produtos, serviços, talentos, habilidades, etc.). Agora, esse **P** pode ser tanto o produto ou a parceria que se tornará eficaz segundo o valor, tangível ou intangível, que lhe for atribuído por todas partes envolvidas.

A habilidade para decidir mais consciente ou mais intuitivamente e com sucesso faz parte do quinto passo, o da **execução**, o do fazer acontecer. As situações de aprendizagem, nesse caso, são conformadas para calcular ao máximo os imprevistos para controle de ganhos e perdas. Desviar-se dos inevitáveis riscos dessa etapa fica por conta dos que estiverem mais adiantados nas habilidades requisitadas para o caso.

A **avaliação**, no sexto passo, requer tanto o treinamento anterior das habilidades que compõem a capacidade crítica de julgamento como a flexibilização de procedimentos, de acordo com o comportamento dos envolvidos no processo. Os valores e necessidades arrolados na tabela das características para a formação do empreendedor devem ser os balizadores para o próximo passo.

O **Recomeçar**, como sétimo e último passo é, de certa forma, um retorno ampliado para o primeiro, caracterizando, assim, a continuidade ininterrupta do processo de aprendizagem, no que se refere às habilidades e competências em questão. As vitórias e conquistas comemoradas para além da realização do sonho compartilhado devem ser individualmente identificadas. Aqui, o alimento do processo de formação far-se-á mediante aprendizagem de auto-avaliação e avaliação do grupo como requisito para a continuidade de projetos de vida.

As múltiplas inteligências, quer se refiram aos talentos e às habilidades emocionais, mais virtualizadas ou atualizadas, devem empreender resultados que se evidenciem nos âmbitos individuais, do grupo e da comunidade local bem como em suas repercussões globais.

O quadro 1 demonstra as características para a formação do empreendedor tal como foram preparadas para o curso “Etene Faz Festa”, que prevê a preparação do professor para desenvolver em adolescentes as habilidades referidas em um ambiente de aprendizagem viabilização pelo projeto de realizar uma festa na escola.

Quadro 1 – “Etene faz festa” e as características para a formação do empreendedor

Passos	Habilidade	Necessidades	Valores	Conhecimentos
1 Idéia Inicial	Criar, inovar	Independência e liberdade	Iniciativa, simplicidade, despreendimento, coragem	Autoconhecimento, talento, sonhos x realizações, objetivo comum
2 Validação da Idéia	Procurar Informação	Aprovação do grupo	Uso adequado do tempo, conhecimento, dinheiro, prudência, auto-estima	Festas, produtos/serviços, preços/logística, público-alvo, propaganda, locais, marcas, mascote, tema/desafio
3 Como Fazer	Discriminar informação	Desenvolvimento pessoal	Concentração, tolerância, autocontrole, espírito de comunhão	Planejamento, grupos/tarefas, liderança, cronograma, orçamentos, divulgação
4 Parceria	Negociar	Proteção e segurança	Cooperação, tolerância, auto-aceitação, calma, silêncio interior, altruísmo e solidariedade	Rede de contato, relacionamento pessoal e profissional, valor e troca, comunicação
5 Execução	Resolver problemas	Realização	Disciplina, responsabilidade, esforço, integridade	Organização, decisão, flexibilidade, ação
6 Avaliação	Organizar informação	Reconhecimento e gratidão	Compaixão, ética, dignidade, alegria	Análise dos dados, julgamento, correção de estratégias, relatórios, sucesso e lucro
7 Recomeçar	Perceber oportunidades	Novos Desafios	Compromisso com o desenvolvimento individual, local e geral	Novos planos e propostas

Os passos organizados nesta sequência contemplam manuais e outros recursos psicopedagógicos, tais como dinâmicas, técnicas, imagens, textos, histórias e cenários testados e positivamente avaliados.

Os procedimentos preparados de acordo com tal sequência devem favorecer ao adulto mais possibilidades de encarar o ambiente de superação do “mito do emprego”, oferecendo-lhe um modelo mais seguro para lidar com a indefinição e poder influenciar o processo de formação dinâmico e constante dos mais jovens.

A figura 7 mostra o movimento como um aspecto fundamental para os passos que devem sustentar a inteligência empreendedora capaz de sobreviver e encaminhar a riqueza na atualidade. A ligação dos passos, com planejamento, disciplina, flexibilidade e recompensa, deve otimizar a capacidade criativa realizadora ao **infinito**.



Fig. 7 O movimento para a Formação do Empreendedor

A gestão do equilíbrio e contradição que permeia a liberdade de escolha do indivíduo e do grupo deve permitir, como diz Einstein, que se perceba que a regra e a disciplina podem e devem fazer parte da mente criativa. Nas palavras do autor: “Recuso-me a crer na liberdade e neste conceito filosófico. Eu não sou livre, e sim às vezes constrangido por pressões estranhas a mim, outras vezes por convicções íntimas. Ainda jovem fiquei impressionado pela máxima de Shopenhauer: ‘O homem pode, é certo, fazer o que quer, mas não pode querer o que quer (...) hoje esta moral me educa.’”(ibid.: 10).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Das conclusões

Para proceder às conclusões retomam-se os objetivos propostos no início deste trabalho, além de alguns aspectos relevantes sobre algumas intervenções práticas orientadas pela abordagem metodológica aqui fundamentada.

Embora os objetivos deste trabalho não contemplem o relato de suas aplicações nem dos projetos que daí decorreram, e impossível não mencioná-los nesse momento.

6.2 Quanto aos aspectos de Desenvolvimento do Trabalho

O exame por trás dos bastidores, no caso deste trabalho, focaliza prioritariamente a correlação de teorias com as práticas que se propõe. Desde a escolha do cenário futurista, com seus diversos tipos de linguagens – dinâmicas, técnicas e imagens – misturado aos símbolos tradicionais mais clássicos, folclóricos e regionais até o trabalho envolvendo habilidades dos jovens, o sucesso foi garantido pelo espírito e atuação do grupo envolvido no processo.

O mesmo método que fundamentou a primeira aplicação do Projeto Piloto orientou os passos no Etenes faz festa, de maneira que as “resistências” identificadas durante o processo nos modelos mentais e nas atitudes dos educadores adultos confirmaram os desafios a serem superados para a multiplicação em outras escolas. Neste caso, é importante realçar que as resistências que foram identificadas na escola-alvo do primeiro projeto não excluam o exame cuidadoso das atitudes dos próprios pesquisadores da equipe da ENE. Estes foram os primeiros “Etenes”, cobaias do próprio método.

Assim, o perfil do personagem do aprendiz do universo, desde a sua primeira elaboração até a finalização, foi fruto de uma experimentação viva que auxiliou a superação de várias “resistências” embutidas nos próprios pesquisadores. Embora a utilidade da concepção psicanalítica, no que se refere a considerar as “resistências”, seja questionada por alguns teóricos, aqui sua importância foi reiterada.

Gardner (1995:134), abordando as dificuldades e desafios a serem enfrentados para implementação de “programas educacionais inovadores”, refere-se, também, à

necessidade de desativar várias resistências. A primeira delas são as atitudes pessimistas que entravam a inovação. Depois, as resistências para identificação dos objetivos, diferentes em cada indivíduo. Em terceiro lugar, a dificuldade tanto de manter motivado o espírito de equipe como a necessária e constante articulação de interesses. A quarta dificuldade anunciada pelo autor diz respeito à concepção de linguagem comum. Depois de estabelecido, este fato tanto agiliza as ações necessárias como indica sucesso na conexão simbólica dos integrantes. O quinto desafio a ser superado refere-se à autonomia de compreensão e a independência do “kit”, no sentido de livro de receitas. Outra dificuldade refere-se à capacidade de olhar para dentro e afastar-se do trabalho para proceder a uma avaliação adequada. Em sétimo e último lugar, Gardner acena para os desafios de olhar para fora e caminhar em direção à multiplicação.

Pode-se perceber que os desafios anunciados por Gardner e foram considerados, com sucesso, no plano e na organização das estratégias, com os sete passos da Jornada do Etere, pela equipe responsável pelo projeto piloto. O modelo, baseado no desenvolvimento de habilidades para organizar as múltiplas inteligências em uma perspectiva empreendedora, não apenas tornou possível soluções inovadoras e mais compatíveis com as necessidades do mundo ampliado, agilizado e indefinido, como foi literalmente experienciado pela equipe que ousou inovar o ambiente da escola.

6.3 Quanto aos objetivos definidos

6.3.1 Do geral

Considera-se que este trabalho cumpriu seu objetivo geral de fundamentar procedimentos psicopedagógicos para disseminar a cultura do empreendedorismo entre crianças e jovens, desenvolvendo competências e habilidades empreendedoras a partir do modelo do indivíduo adulto num contexto de formação, cujo ritmo é agilizado por mudanças e contradições constantes.

Para além da fundamentação teórico-prática aqui defendida, é visível a disseminação da cultura do empreendedorismo pela mídia local⁴⁸, projetando o trabalho em nível nacional pela referência que obteve no âmbito estadual. O prêmio atribuído à

⁴⁸ COSTA, Edson. Projeto desenvolve alunos empreendedores. in *Jornal A Notícia Capital*, 12/07/2000, p. 3. *Revista Jovem Empreendedor*, Empreendedores em Festa, ano 2, nº6, p.38.

escola-alvo do ensino fundamental é justificado pela inserção da cultura do empreendedorismo no ambiente educacional utilizado para a aplicação piloto.

6.3.2 Dos específicos

O sucesso das atividades, técnicas e procedimentos organizados de forma a atingir o objetivo geral advém da realização dos objetivos específicos elencados que, alcançados, permitiram não apenas a comprovação da utilidade da cultura empreendedora para a formação das crianças e jovens na atualidade como a possibilidade de sua realização.

6.3.2.1 Sobre os conceitos de empreendedorismo

A identificação da relação conceitual entre áreas de conhecimento referentes ao empreendedorismo, à psicologia e à educação favoreceu a percepção tanto dos entraves que podem ser propiciados pelas teorias como das vantagens que podem daí advir pela intersecção de seus significados. Esta é referendada pelos resultados da realização e dos valores que a partir daí são agregados ao maior número de pessoas possível.

Dessa forma, o que na área de empreendedorismo é normalmente separado, aqui foi unido. Não se priorizou a formação do empreendedor em seu aspecto sociológico, psicológico ou econômico. Foi extraído dos conceitos o que no pensamento dos vários autores e de distintas áreas alertava para os entraves, riscos e possibilidades para a sobrevivência do indivíduo atual.

A ultrapassagem das fronteiras teóricas corresponde na prática à ação do empreendedor capaz de compatibilizar a emoção e a razão, aumentando a chance de sucesso de um projeto de vida tanto para o indivíduo como para a sociedade.

6.3.2.2 Sobre o perfil do empreendedor

A identificação das características para ativação do comportamento do empreendedor no movimento da história foi fundamental para a realização do trabalho. O movimento de transformação, da história em geral e da história dos indivíduos, os

conhecimentos, habilidades, necessidades e valores da personalidade do empreendedor em diferentes épocas fornecem a base para a eleição de critérios para a formação da inteligência empreendedora⁴⁹ de hoje. A definição de critérios, ao mesmo tempo que favoreceu, foi favorecida pela escolha do público infantil como alvo final.

6.3.2.3 Sobre os princípios metodológicos

O sucesso desse objetivo repercute no eixo filosófico do grupo e do livre-arbítrio filtrado pela perspectiva histórica que contempla tanto a organização como a desorganização do mundo adulto. O enfrentamento do conflito e da contradição presente nas questões humanas, tal como aqui foi identificado e fundamentado favorece a gestão da liberdade e das escolhas individuais, em consonância com as necessidades mais gerais da sociedade.

6.3.2.4 Sobre os procedimentos metodológicos

Cumpriu-se o objetivo de explicitar os procedimentos estratégicos utilizados para a formação do empreendedor de maneira a ativar as habilidades que compõem o perfil atualmente. A apropriação dos quesitos fundamentais que devem influenciar os modelos cognitivos a partir da eficácia simbólica foi explicitada em várias áreas e teorias do conhecimento, de forma que o modelo proposto neste trabalho pode ser utilizado de maneira criativa e responsável por profissionais de áreas e abordagens teóricas diferentes.

6.4 Quanto aos resultados das aplicações

A ação inovadora do projeto inicial – Jeca Tatu Empreendedor ? começou em 1999, quando foi necessário ampliar a aplicação planejada de 1998 dadas as condições da escola-alvo, que se colocava como ambiente propício à inovação.

⁴⁹ Observe-se que o conceito de **inteligência empreendedora**, presente na perspectiva metodológica deste trabalho, corresponde não apenas à capacidade do indivíduo decidir a partir da contradição agilizada mas, que, ao fazê-lo, sinta-se constantemente estimulado a refletir sobre suas realizações. A capacidade de compreender, vivenciando e exercitando, cada vez mais, os elementos que possibilitam a realização do projeto de vida individual na sua relação com um projeto de vida social é considerada, aqui, ferramenta intelectual fundamental para a formar o perfil do inovador do presente e do futuro.

O primeiro planejamento era adaptar os conhecimentos de um plano de negócios às especificidades do público infante-juvenil, iniciando um processo de aprendizagem com atitudes de criação, execução, sobrevivência e com valores que poderiam ser agregados aos comportamentos em apenas uma barraca de uma festa junina em qualquer escola. O contato com uma das professoras da Escola Básica Hilda Theodoro Vieira detectou que a necessidade da escola era projetos para 5^a à 8^{as} séries. A articulação dessa necessidade com a de um grupo de alunos da 8^a série e com a necessidade de os pesquisadores comprovarem a metodologia fez ampliar o projeto.

O que seria um estudo comparativo entre comportamentos de adolescentes na criação, execução e gestão de um negócio (barraca de produtos e serviços) tornou-se um desafio muito maior. De quatro ou cinco alunos, o público-alvo saltou para dezenove, o negócio de uma barraca mudou para um evento festivo que envolvia uma escola com 800 alunos, 39 docentes, sete funcionários e oito educadores em funções técnico-administrativas. O desafio quantitativo tornava-se mais complexo, pois o objetivo dos alunos com a festa – ganhar dinheiro para a formatura – era proibido porque a escola não permitia festas abertas à comunidade em função do risco da violência. Esta última, refletida no comportamento dos alunos, não permitia sequer a união das oitavas séries para compartilharem da festa de formatura, o objetivo final.

Neste sentido, foi decisiva a atitude impressa nos profissionais e pesquisadores que constituíram, na prática, um grupo, cujo objetivo comum, para além da pesquisa em nível de pós-graduação, era apreender o mesmo espírito aprendiz que se propunha disseminar.

Os conhecimentos, as informações, as experiências, enfim, as metodologias que pertenciam a um grupo específico e restrito, de 1999 a 2001, bem como os princípios do empreendedorismo foram repassados para a educação em forma de cursos, palestras e oficinas. Desde o projeto piloto (1999) até a produção dos manuais para professores e alunos do ensino fundamental – *Etene Faz Festa* (Pereira, 2001) ?, organizados para interação dos adolescentes com o professor, os seres humanos foram considerados como banco de dados vivos que precisam se organizar para ter sucesso na realização do objetivo comum.

Frutos do projeto piloto, o Primeiro Conselho de Segurança Escolar de Santa Catarina e a Associação de Empresários da Trindade (vide Souza Santos, 2000 e

Camilotti, 2001) renderam para a escola mais que o título de referência em gestão escolar pelos projetos inovadores desencadeados. Tornou sentimentos de descrença, medo e desconfiança submissos à possibilidade real de superação pelo espírito empreendedor.

6.4.1 Do Desenvolvimento do espírito do Empreendedor para mais segurança do adulto, do jovem e da criança

As resistências à inovação tornam um ambiente de indefinições propício à insegurança nos mais variados formatos e níveis, pois as respostas convencionais não respondem mais às necessidades emergentes. A insistência nesse caminho faz as pessoas ficarem à mercê da irracionalidade, de cujos custos, de alguma forma, todos tornam-se devedores.

Sentimentos como a raiva, o rancor, a culpa são parceiros de outros como o medo, a frustração e a impotência por não encontrar mais a recompensa onde antes se encontrava. A sensação de ter tomado o bonde errado e ter sido enganado acompanha os indivíduos que percebem a história passada como um amontoado de erros, injustiças e culpados. O sentimento de abandono e desproteção acompanha as vítimas do “lobo mau”, que agem como se não tivessem para onde correr.

Visto por uma perspectiva mais ampla, é preciso atentar para o que dá objetividade às verdades. Assim como acontece em “brigas de casais” (Figueira, 1989: 2) a verdade não está nas razões individuais, pois cada cônjuge tem suas razões. É no conflito das forças, no compartilhar de sonhos, realização e frustração é que as negociações são feitas e as verdades se estabelecem. A verdade desse jogo de forças é maior que a soma das verdades do ponto de vista dos indivíduos envolvidos.

Neste sentido, seja em crianças, jovens ou adultos, a necessidade de segurança gera expectativas sobre instituições e pessoas em vários níveis e papéis diferentes: das famílias, das escolas, das empresas, do governo, das leis. É preciso considerar a complexidade da questão e perceber a objetividade dos conflitos e contradições que envolvem as relações, de maneira a favorecer a segurança possível.

6.4.1.1 Sobre os agentes da paz

A violência, definida como “constrangimento físico e moral, uso da força, coação”⁵⁰, relaciona-se diretamente à necessidade de segurança pois traz danos e prejuízo físicos e/ou psicológicos ao indivíduo, ameaçando sua integridade ou privando-o de seu direito à “humanidade” (Kupstas, 1997). Embora na perspectiva da motivação organizacional mais conhecida (Maslow apud Fadman, 1939), o grau de insatisfação quanto a segurança possa ser um entrave para a auto-realização, pode também, contraditoriamente, no caso da personalidade empreendedora, ser aproveitado como um estímulo impulsionador de realizações positivas para a sociedade.

Para tornar-se a referência, a escola piloto, que hoje tem os “Agentes da Paz”⁵¹ como “menina dos olhos”, conforme notícia da mídia⁵², começou com muito medo de todos os indivíduos envolvidos. Na inauguração do Conselho de Segurança Escolar, o medo foi um grande desafio para diretores, professores, pais e alunos. O projeto da Ronda Escolar e um plano de agentes de segurança para os alunos proposta pelo 4º BPM-SC significava polícia na escola ou implantação da vigilância e institucionalização do “dedudurismo”. Educar para segurança passou a ser pauta de discussão na escola.

O sucesso da festa em um ambiente de total segurança, a inauguração oficial do Conselho com autoridades e imprensa e, principalmente a continuidade do que se tornou um projeto para pais, professores e alunos decorreu do enfrentamento das contradições e diferentes verdades que se colocavam.

Empreender soluções e atitudes que, vistas a olho nu, são simples exigiu dos envolvidos enfrentamento, e não a negação da complexidade presente naquelas relações. É preciso lembrar que, além da clientela da escola pertencer aos dois morros acima da penitenciária localizada no bairro, muitos deles têm familiares detidos no local. A

⁵⁰ FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda (Ed.). **Novo Aurélio Século XXI. O dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

⁵¹ Hoje (2001), os Agentes da Paz, são formados por: Alunos - 2ª série: 1, 4ª série: 8, 5ª série: 4, 6ª série: 4, 7ª série: 7, 8ª série: 2, Aceleração: 2, 2 Ex-alunos, 5 Professores, 4 Pais, 2 Diretor, 1 Orientadora educacional, 1 Servente.

⁵² Programa Inteligência – TV Cultura, 17 de julho de 2000 / programa nº 54, Horário: 18:00 hs, Assunto: Conselho de Segurança Escolar, Entrevistada: Sonia Bastos (diretora da Escola B. Hilda Theodoro Vieira). Jornal do almoço – RBS, Assunto: Reportagem com alunos, pai e professora do Conselho de Segurança Escolar, em ação., 30/ 03/2000, Horário:12:00 hs.

proximidade, que não era apenas física, mas fundamentalmente emocional⁵³ marcou a negociação de todo o tipo de conflito que permeia a cultura da violência, a qual se sabe, nunca ser produzida apenas por um lado.

No projeto piloto os paradigmas e as equações gerados pela violência parecem ter se tornado mais simples, pois os envolvidos na sua superação, crianças e jovens, menos contaminados pelos padrões convencionais, exercitavam habilidades empreendedoras para realizar um objetivo comum. Objetivo esse cujo investimento emocional, no exercício dos valores e competências estabelecidos, resultou em um lucro financeiro para além das expectativas dos alunos (vide Souza Santos, 2000).

O ambiente gerado na escola caracteriza-se não apenas pela ausência dos desenhos de armas que antes ilustravam as carteiras (vide entrevista de uma das diretoras para TV local) ou pela diminuição do uso das drogas, mas manifesta-se principalmente na razão empreendedora que, ao se estabelecer, fez surgir uma gestão emocional mais eficaz, segura e protetora tanto material como espiritualmente.

De acordo com o cálculo feito pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em 1999, o gasto do Brasil com a violência, incluindo perdas materiais, despesas na área de saúde, deterioração de consumo e da produtividade, chega a 105 bilhões de reais anuais ou 10% do produto interno bruto.

Um administrador cita como exemplo o custo da segurança da General Motors no Brasil e nos Estados Unidos. Enquanto a sede gasta 330 mil, a filial brasileira gasta 836 mil dólares anuais. Entre as maiores empresas brasileiras 1,2 bilhões foram gastos apenas com consultorias e planejamento de segurança pessoal para seus executivos. É preciso, lembra Stephen Kanitz, investir em ações sociais e definir estratégias que reduzam a violência. (Kanitz, 2001: 42).

No entanto, para reduzir riscos é preciso calculá-los; para calcular é preciso identificá-los; para planejar estratégias é preciso organizá-las e executá-las de maneira a antecipar seus efeitos a curto, médio e longo prazo. No que se refere ao trato da violência, como com outras questões humanas contraditórias, muitas vezes a

⁵³ A “Loba Vermelha”, produção de dois alunos, exemplifica em termos de conteúdo simbólico os conflitos negociados e que permanecem em negociação no ambiente escolar. É possível perceber o preço que pode assumir no desenvolvimento do indivíduo as nuances da cultura da violência.

recompensa oferecida pela sociedade se faz cega e muita dedicação se faz ignorada. Balzac demonstrando o quão contraditória pode ser **A Comédia Humana** compara a sociedade ao ladrão que, no teatro, aplaude a inocência e rouba-lhe a jóia na saída (1989: 624).

Por isso a mesma sociedade que fornece um “manual de sobrevivência” para o cidadão atual com dicas e informações de segurança que vão desde o pequeno acidente doméstico com crianças, conselhos para filhos adolescentes, preço para blindagem do carro, seguros contra roubo, seguros de vida, de saúde e até como se defender do hacker na internet ou do mais simples assalto⁵⁴, avisa: “Os cães de guarda vão ter de arrumar outro emprego”. A empresa de eletroeletrônicos que oferece “soluções de última geração” como o video porteiro e sistemas de alarme para residências ilustra a frase com a foto de um possante Dobermann com um rato pendurado, pelo rabo, entre os dentes. Esse excelente cão de guarda capaz de intimidar um invasor pelo porte, pelo latido e pela reação violenta às agressões, apesar do alerta da empresa sobre a ameaça que o assola ainda tem o salário de vigia garantido, dado que o filhote é cotado até 2000 reais no mercado da segurança brasileira (www.veja.com.br).

O que é preciso determinar é quanto vale para sociedade atual um agente na escola que se emociona quando, pronta para desistir diante de uma dificuldade, uma outra criança lhe diz que quando crescer quer ser como ela. Nas palavras da aluna: “Ser agente da paz foi uma das mais importantes experiências que tive até hoje. O que sabia passava para os outros e o que não sabia aprendia com eles. Sempre voltava para casa com uma lição de vida diferente. (...) Um dia posso deixar o conselho de segurança, mas nunca vou deixar de ser agente da paz!”⁵⁵

⁵⁴ O “retrato do bandido” que se dedica a furtos e roubos, de acordo com o Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais, é homem (95%), branco (57%), solteiro (68%), sem emprego (60%), tem de 18 a 21 e 22 a 30 anos (42% e 41%), escolaridade básica (85%) e age individualmente (30%) ou em dupla (33%). A psicóloga Marilda Lipp com pós-doutorado em stress social no National Institute of Health classifica ainda os marginais em dois tipos básicos: o eventual e o profissional. Na prática, diz, “ambos querem que a vítima fique parada e obedeça calmamente”, mas o eventual pode ser mais perigoso porque é mais impulsivo, não planeja a ação, tem normalmente de 14 a 18 anos, costuma estar drogado, é nervoso, não sabe bem o que quer e tem medo da vítima e do inesperado (p.39).

⁵⁵ Carta da aluna à Escola anexada ao relatório enviado ao Ministério da Educação para o Prêmio Escola Referência (anexo). Alunos que em 1999 iniciaram com o projeto piloto, embora tenham saído da escola que oferece apenas o 1º grau ainda participam de projetos da escola. Em 2001, dando continuidade à cultura de cooperação e solidariedade, a escola iniciou, em parceria com a UNIPAZ- Universidade Holística Internacional -, um trabalho de formação com 40 agentes da paz (vide doc. da Escola sobre o “Projeto Formação Agentes da Paz”).

6.4.1.2 Sobre a Associação de Empresários na Escola Pública

A importância da ASSET – Associação de Empresários da Trindade –, assim como o CSE, retomados nesta conclusão não devem apenas servir para indicar que os procedimentos psicopedagógicos organizados em 7 passos têm, na metodologia, um indicador de sucesso pela continuidade, expansão e aproveitamento das oportunidades, tal como exige o último passo. Os treze empresários, que por ocasião do projeto piloto, associavam-se aos objetivos dos alunos, multiplicaram-se em oitenta e quatro. Esse fato quantitativo ainda não é o mais importante. Mesmo o fato da ASSET ter se tornado a única seccional da ACIF – Associação Comercial de Indústria e Comércio de Florianópolis – ou seja uma associação de empresários de bairro que mantém identidade própria, logotipo e logomarca, autonomia financeira, registra em seu regimento interno a associação com uma escola pública de ensino básico – EBHTV – e recebe a arrecadação mensal dos associados da ACIF pertencentes ao bairro da Trindade (Camilotti, 2001, p.67-74), também não é o mais importante.

Embora devam ser citadas as reuniões em que, mensalmente, os empresários sentam-se em carteiras de crianças e usam o quadro de giz ou murais de planejamento que se misturam aos desenhos e trabalhos de alunos do morro ou a quantidade de projetos⁵⁶ cujas ações empreendedoras já beneficiaram e ainda beneficiarão a comunidade em geral, não são esses dados que serão realçados aqui. Não resta dúvida de que tais ações, como também previu Capra (1999), com uma postura diferenciada diante dos negócios, aumentam o bem-estar humano.

O que de fato deve ser realçado neste momento é o movimento de superação constante que marcou o processo da parceria empresa e escola pública quanto às atitudes, principalmente, nos adultos envolvidos, quer sejam as do empresário ou as do professor. No primeiro, pela visão filantrópica e assistencialista, e, no segundo, pela resistência à ação empresarial justificada pelas idéias “neo-liberais” de exploração e dominação. Tais conceitos e crenças impregnados nas atitudes e sentimentos aqui oportunizaram ações empreendedoras com soluções úteis à comunidade.

⁵⁶ As ações da ASSET, de setembro de 1999 a 2001, contemplam o Mapeamento do Bairro, o Projeto Trindade Verde, o Café de Idéias, o Projeto Ande Bem, o Trindade Limpa, a Nova Logomarca da Escola,

Para perceber que cada sociedade negocia suas necessidades à maneira que aprendeu negociar, segundo valores que se estabeleceram e a cuja razão todos os indivíduos, independentes das nuances que os diferenciam, estão sujeitos, é preciso, primeiro, aceitar a contradição que lhe é inerente.

Henry Ford, em 1914, quando surgiu uma lei para empregar inválidos, deixou claro que “o papel empresarial não é fazer caridade cristã”. Porém, disse, posso assumir tranquilamente um cego para um emprego no qual os olhos não são necessários”. Por conta dessa questão, o fabricante de automóveis calculou o número de diferentes tarefas envolvidas na produção. Chegou ao número de 7.882 tarefas diferentes para as quais poderia empregar: 949 homens para trabalho pesado cujo peso e estatura deveriam ser acima da média; 3338 homens poderiam ser de estatura física normal, embora as tarefas também exigissem força e 3.595 das tarefas não requeriam esforço físico. Além da estatura e força física necessária pesquisou outras necessidades para desempenho das tarefas e concluiu que 670 homens não precisariam ter pernas; 2.637 poderiam ter apenas uma das pernas; 715 homens com apenas um braço poderiam ser empregados, mas apenas 02 tarefas poderiam ser executadas por indivíduos sem nenhum dos braços. Quanto aos cegos poderiam ser em número de 10 de acordo com os requisitos das tarefas produtivas (Ford apud De Masi, 2000: 32).

A dificuldade atual reside em prosseguir com o cálculo na sociedade do capital intelectual e das mentes criativas que dispensa a força física e mecânica para reprodução da sua riqueza. A sociedade não esconde, mas expõe seus desafios e torna evidente a responsabilidade social ao sensibilizar seus cidadãos. O consumidor quer saber sobre o custo da produção quanto à pureza do ar, poluição dos rios ou da dignidade dos habitantes do planeta (Kroetz 1998). O compromisso social do empresário tornou-se vantagem estratégica com retorno de imagem e valorização das ações no mercado capital (Melo Neto & Froes, 1999). O desafio das estratégias de “marketing socialmente responsável” coloca-se para além da escolha do alvo, mas refere-se principalmente a por quê e para quê atingí-lo (Kotler, 1994).

Observe-se que aquilo mesmo que parece irracional faz parte da racionalidade contraditória da sociedade democrática. Aquilo mesmo que Tocqueville, no século XIX,

chamou de vício e imperfeição do progresso da sociedade porque este igualizava os homens, mas também trazia conflitos inerentes e impossíveis de serem eliminados nessa forma. Tal era o custo da mudança que sofriam as relações sociais diante da inevitabilidade histórica daquele momento, sobre o que o historiador francês dizia : "Que, para salvar a vida de um homem, se lhe corte um braço, eu compreendo; mas não admito que me venham dizer que se vai mostrar tão desembaraçado como se não fosse maneta" (Tocqueville, 1997: 400).

As organizações, quer sejam privadas, públicas, de ensino, religiosa, familiares nada mais são do que uma dada forma de conjugar esforços para resolver necessidades. No esforço conjunto de resolvê-las, criam soluções imperfeitas, mas aceitáveis de acordo com os valores que estabelecem para sua convivência em grupo.

O mais importante da presença dos empresários na escola pública – ASSET – é exatamente ser expressão desse esforço localizado e concretizado por indivíduos diferentes em idade, escolaridade, experiências, situação econômica, crenças, ideologias que usam a escola para aprender e empreender juntos. Quando o esforço conjunto pode ser reforçado por resultados positivos visualizados por muita gente há de se esperar continuidade no processo. Quando se percebe que a sociedade da fábrica de automóveis é anônima, que dela também faz parte o borracheiro da esquina e que “paga a pena” o homem ter saído das cavernas, então, talvez os indivíduos avancem inovando em soluções (Mendes Campos, 1988).

6.4.1.3 Sobre as palestras e cursos para pais, professores e diretores

Aceitar novas idéias é muito mais fácil para crianças e jovens, no entanto, realizá-las sem assessoria do adulto é muito mais difícil. Quando, em 1999, por ocasião da avaliação do projeto piloto pelos alunos da escola pública, um deles, expressando a opinião do grupo, disse: “Quanto à direção e professores, eu os achei despreparados, não receberam nenhum tipo de treinamento” (A.P. 8ª série). Os alunos apenas confirmaram a necessidade de preparo do educador para a inovação do ambiente escolar na perspectiva do projeto, e impulsionaram a realização de mini-cursos e palestras que aconteceram na seqüência com outras escolas.

“Empreendedorismo na Escola”, “Empreendedorismo na sala de Aula” e “Aulas de Empreendedorismo” foram os temas dos cursos e palestras para cerca de 100 educadores, entre eles, diretores, professores e pais de 30 escolas de ensino fundamental do estado de Santa Catarina. Em parceria com o Sindicato de Escolas Particulares do estado, a ENE, em abril e maio de 2000, com a mesma equipe do projeto piloto, introduziu com sucesso os conceitos do empreendedorismo e a formação do empreendedor na perspectiva aqui fundamentada.

Em depoimentos dos professores que passaram pelos cursos foi comum a descoberta de que é possível ser um empreendedor e de que “a escola é um espaço privilegiado para que isso aconteça”; ainda, “com coragem, criatividade, competência tudo é possível”. Quem acreditava ter falta de tempo para inovar disse: “Hoje percebi que esta desculpa não é verdadeira”⁵⁷.

As atitudes em que os educadores pareciam se desculpar ou culpar algo fora de si foi tão comum como o entusiasmo e motivação após as oito horas de curso. Essa estratégia da economia psíquica parece aliviar a ansiedade e o medo de olhar de frente para o conflito. No entanto, quando as informações são organizadas de modo apropriado para enfrentar o conflito, resgatando as competências individuais, ao mesmo tempo em que se responsabiliza o grupo com o processo, o interesse individual, mais liberado da culpa, pode buscar outros caminhos.

Mais educadores de escolas públicas e particulares, em 2001, avaliaram, com o mesmo tipo de depoimentos, o efeito das estratégias que introduziram o tema do empreendedorismo na escola, agora incluindo a discussão na “Educação e Solidariedade Planetária”⁵⁸.

Os diretores, professores, pais, alunos, empresários, técnicos de segurança, em espírito de parceria e inovação, juntos, fizeram da Escola Básica Hilda Theodoro Vieira, piloto da metodologia, a ganhadora do Prêmio Escola Referência do Estado de Santa Catarina e forte candidata ao Prêmio Nacional. No entanto a observação dos alunos treinados pela equipe do Jeca Tatu Empreendedor sobre a falta de treinamento para os

⁵⁷ As avaliações dos cursos com os depoimentos de todos os participantes, registradas em relatórios, estão à disposição na ENE/UFSC.

⁵⁸ O curso “Empreendedorismo na Escola”, realizado no VIII Congresso Sul-Brasileiro da Qualidade na Educação foi preparado para atender cerca de 60 educadores inscritos, entre eles diretores, orientadores e professores desde a educação infantil até o ensino técnico (vide Congresso Sul-Brasileiro da Qualidade na Educação, VIII, Joinville, **Anais Congresso Sul-Brasileiro da Qualidade na Educação**, Joinville: UNIVILLE, 2001, 95 p.).

adultos, ficou dependendo do agendamento da escola para a realização do mini-curso, sendo atendida, portanto, apenas em maio deste ano, com o **Encontro Empreendedor**.

6.4.1.4 Sobre o Prêmio Escola Referência e um Encontro Empreendedor

Vale considerar separadamente o **Encontro Empreendedor** pela peculiaridade formal do curso; pelo tempo decorrido entre a indicação dessa necessidade e seu atendimento, por comprovar, mais uma vez, a importância de se considerar as resistências para ativação do comportamento compatível com o perfil aqui defendido.

O fato da Escola Básica Hilda Theodoro ter sido premiada como Escola Referência do Estado de Santa Catarina em Gestão Escolar 2000 não significa que todos os indivíduos presentes nesse espaço físico comungaram ou se apropriaram do prêmio igualmente e, conseqüentemente com as responsabilidades que isso implica.

Enquanto o presidente da ASSET, em entrevista gravada especialmente para o curso, parabeniza os professores pelo prêmio, ao, mesmo tempo, agradece por se sentir, também, parte dele, alguns professores da própria escola permanecem, ainda, “desconfiados”. Esta “resistência”, tanto em relação à intenção dos empresários, como em relação aos conceitos do empreendedorismo disseminados na escola, foi prevista pela equipe da ENE.

Os benefícios concretos⁵⁹, tanto de ordem financeira como de outros valores agregados à construção do conhecimento, ainda causam receio e acionam defesas. Dado que o trabalho direto com os alunos, no projeto piloto, não previa passo a passo o acompanhamento com o professor, este em geral foi surpreendido pelos resultados, diferente daqueles que, estimulados pelo processo e possuidores de características que mais se aproximavam das características do perfil do empreendedor, foram os líderes dos projetos que daí decorreram.

Embora pareça absurdo à primeira vista que recompensas e prêmios causem desconforto, é preciso lembrar que o caráter desses não advém do paternalismo e não reforça atitudes “queixosas” diante das “injustiças”. Ao contrário, reforça o

⁵⁹ Tais benefícios se multiplicam na ordem do financeiro, do comportamento pacífico, das aulas de italiano, das de informática, de dança de salão, de canto (coral), ballet clássico, capoeira e outras pelo espírito de parceria deflagrado. Em recente visita a esta escola pública, Gilberto Dimenstein investiu nos alunos que em parceria com outros de uma escola particular, produzirão um livro que contará a história de Florianópolis.

comportamento ativo e pressiona a “empresa psíquica” com uma demanda diferente da costumeira. Estimula a cognição e o raciocínio por contradição e não por exclusão.

As atitudes relativamente confortáveis, como as que acusavam ora os empresários, ora o governo, ora o hacker, ora a tecnologia, ora a educação, ora o marido, ora uma ou outra teoria, etc., confrontam-se com atitudes cuja positividade repousa na união para solução de necessidades. Aqui o desconforto pode ser comparado à troca do sapato velho pelo novo. Parece ser pré-requisito para a transformação e inovação da realidade perceber-se criador dela, mas esta percepção, tal como o sapato novo, dificilmente é totalmente prazerosa.

Parece que se subestima a força de uma crença ao se reconhecer a fragilidade das fronteiras que demarcaram verdades ou que a mesma força que flexibiliza a relação com o código entre jovens do “ficar com” é a que flexibiliza o contrato matrimonial ou, ainda, que é a mesma que exige a democratização na relação professor-aluno. O mesmo princípio que animou o sonho da relação empregatícia vitalícia com a empresa instigou o do casamento eterno. O amor deve ser eterno enquanto dure, mas o trabalho seguro deve durar para sempre. Observe-se que até as empresas questionam o caráter daquelas que, atualmente, produzem “idéias para rolar” (vide Collis, 2000).

As certezas que atribuem o mal estar atual a algum setor em particular parecem em nada contribuir para sua solução. Considerar, por exemplo, a perspectiva de uma educação mais otimista voltada para as habilidades, competências de conhecimentos e valores como uma perspectiva educativa “cínica” ou “produtivista, mercadológica, pragmática e, portanto desintegradora”, pode ser uma interpretação apressada.

Parece ser uma redução da verdade presente nas relações considerar um “facismo contratual ou facismo da insegurança” que mascara a violência social da desigualdade e da exclusão. No entanto, se assim o for e, se for verdade o que Moraes (apud Frigotto, 2001: 36) afirma. Se “o melhor que uma empresa pode propor é o seguinte: vamos fazer este trabalho juntos e que ele seja bom para os dois enquanto dure (...)”. Então, a mesma verdade deve valer para o contrato do casal.

O **Encontro Empreendedor** foi um mini-curso criado pela equipe especificamente para atender a demanda psíquica resistente à cultura do empreendedorismo na escola piloto depois de premiada no ano 2000 como referência

para o estado de Santa Catarina e, por isso, mais pressionada pelas próprias contradições.

A simulação da distância por videoconferência⁶⁰ foi utilizada como um recurso estratégico para ativar o envolvimento dos profissionais da educação necessário aos novos projetos da escola. O sucesso do encontro merece ser mencionado por evidenciar mais uma vez que a maior distância entre os homens está no desejo e no esforço necessário para realização conjunta de um objetivo.

6.4.1.5 Sobre o “Etene faz festa”

O “Etene faz festa”, com manuais, como uma “bússola” para uma “missão possível”, foi planejado para, aproximar o professor do mundo do adolescente, ambos de sua comunidade e, ao mesmo tempo, favorecer um afastamento suficiente das relações humanas para vislumbrar a ação conjunta como riqueza a ser agregada. Os procedimentos psicopedagógicos selecionados e fundamentados para orientar esse movimento, que aproxima e afasta, permite avaliação constante das ações de maneira a reverenciar a história passada pelas lições que pode oferecer.

A importância do perfil do alienígena, aprendiz do universo, não está apenas no fato do personagem atuar como ponte simbólica em um cenário de produção de uma festa em que educadores e educandos tornam-se parceiros no exercício de habilidades empreendedoras. A importância fundamental da atuação do Etene está no **como, por quê e para quê** atua. Ao mesmo tempo que atende a necessidade de “festa” em cada ação, produz no espírito o esforço necessário para o sucesso de um empreendimento. Adequa, por assim dizer, o “princípio do prazer”, potencialmente liberado, ao “princípio da realidade” de maneira a permitir a sobrevivência e o sucesso da “empresa psíquica” para o mercado do “ócio criativo”, nos termos de De Masi (2000).

⁶⁰ Realizado no auditório do LED ? UFSC, em maio de 2001, depois de três horas de ininterrupto trabalho os depoimentos gravados em vídeo mostram a motivação final dos professores que confienciaram tanto sua descrença como a nova disposição diante dos conceitos. Aqui o ambiente físico do laboratório que revoluciona as distâncias na educação brasileira foi utilizado como metodologia para envolvimento daqueles que, próximos geograficamente, encontravam-se distanciados (vide Revolução a Distancia. In: **Você s.a.**, São Paulo: Abril, ano 4, ed. 38, ago, 2001, 138 p.).

Nesta perspectiva, o “Etene faz festa” é, no conjunto de seus procedimentos, uma estratégia de sedução, socialmente responsável, para unir seres humanos em processo criativo que lhes permitam satisfazer suas necessidades e ao fazê-lo, possam não apenas sustentar o planeta, mas, ao sustentá-lo, inová-lo.

A sedução como estratégia de marketing para o mercado de excessos exige um trabalho socialmente responsável, seriedade e cuidado quanto às necessidades que antecipa do seu consumidor. É cada vez mais consciente e requisitado, desde muito cedo, que o perfil do empreendedor corresponda ao objetivo para o qual será habilitado, sendo também conhecedor do teor dessas estratégias.

O homem, que hoje está “mimado” e deseja ser satisfeito e surpreendido a todo momento pela antecipação de suas necessidades, sente-se, também, desprotegido com isso. Da mesma maneira que a atualidade disponibiliza arte para o homem administrar seu tempo, dificulta sua competência e ânimo de esforços para a realização de tal tarefa. Acostumado a felicidades imediatas, desaprende a ter tolerância para com as recompensas a longo prazo. Contraditoriamente é reforçado nas atitudes que podem colocá-lo em situação de risco.

O método que fundamenta os procedimentos voltados à ativação de atitudes, como no “Etene Faz Festa”, e que se baseia na identificação de uma situação de conflito e de contradição e indefinição dos indivíduos, imprime um caráter de realidade nas relações de aprendizagem. Isto torna-o mais condizente com os conflitos cotidianos tanto entre os adultos como entre estes e os mais jovens.

É preciso treinar para a tolerância quanto às dificuldades impressas na superação tais conflitos, os quais carregavam grandes possibilidades de frustração à realização de sonhos individuais. Então, o resultado positivo terá um sentido saudável. Isto acontece quando se aprende o movimento de afastar-se de si mesmo e ou das necessidades individuais para conectar-se com outros indivíduos.

É preciso superar a intolerância sem negar a necessidade atual do prazer. É preciso enfrentar os sentimentos de frustração, de culpa, raiva, inveja, medo e, pela perspectiva histórico-analítica, favorecer o esforço de “transpiração” necessário para a construção do homem que precisa empreender sua identidade em mundo competitivo.

6.5 Quanto ao mérito do trabalho científico

6.5.1 Sobre a contribuição

O tema do empreendedorismo como área de concentração de conhecimentos no que se refere à identificação, formação e desenvolvimento do perfil do empreendedor é recente no Brasil. Essa tese assume o caráter de contribuição aos escassos estudos acadêmicos sobre o tema, pois a literatura disponível é geralmente traduzida e de cunho internacional.

6.5.2 Sobre a relevância

O tema abordado neste trabalho é relevante porque está relacionado à formação de um perfil de homem requisitado para a modernização, sobrevivência e sucesso de todas as organizações e instituições atuais.

6.5.3 Sobre a originalidade

Julga-se que as exigências de originalidade são atendidas pela abordagem metodológica, a qual fundamenta-se na história das relações humanas, cujas tendências contraditórias expressam-se nos indivíduos da atualidade. Nesse sentido, no processo de formação do empreendedor, contemplam-se tanto as disposições dos mais jovens como as resistências do adulto, e, desse procedimento resultaram os passos fundamentais na direção de uma inteligência empreendedora. À originalidade demonstrada pelos resultados das aplicações soma-se a originalidade da abordagem metodológica, seus focos e ênfases comentados a seguir (vide Souza Santos, 2000; Camilloti, 2001).

6.5.3.1 Da abordagem histórica e transdisciplinar dos conceitos de empreendedorismo

Aprender a ler a história passada da humanidade pode ser comparado mais ou menos como aprender a história do indivíduo e a correlação de forças dos eventos vividos e suas repercussões no comportamento social/individual do presente. Como o conhecimento acumulado não é estático, mas movimenta-se invisivelmente, sua apreensão exige concentração e imparcialidade. Isto equivale a uma certa suspensão do desejo de quem interpreta, o que nada tem a ver com o que se tem proposto como “neutralidade científica”, mas com a consciência de que os mecanismos de defesa – o indivíduo se arma para não enfrentar a frustração de seu desejo – são próprios da interpretação humana e interferem no seu julgamento das coisas.

As áreas de conhecimento até há pouco tempo reforçadas pelas fronteiras do afunilamento, especialização e profundidade precisam subir à superfície para ampliar-se. Este movimento deve favorecer, a princípio, uma superficialidade possível de ser superada por um novo mergulho e conquista de nova profundidade.

Tal mergulho, desafio da nossa época, expressa-se no esforço de vários autores, Weill (1993), ao qual pode ser acrescentada a abordagem aqui apresentada. Os conceitos do empreendedorismo aplicados junto com os de outras áreas de conhecimento podem favorecer o desarmamento das defesas que dificultam as mudanças pela transparência que podem oferecer aos interesses dos envolvidos no processo.

A complexidade da questão não deve impedir o seu enfrentamento, pois é esse esforço que aumenta o poder de interferência da liberdade de escolha no jogo das forças atuais. É comum e de bom senso aprender com as lições do passado que, por sua vez, para se tornarem lições, benéficas para o presente precisam ser apreendidas em suas contradições. As oportunidades oferecidas tornam-se, então, chances de reparação e crescimento.

6.5.3.2 Da abordagem histórico-crítica em relação aos procedimentos teóricos psicopedagógicos

É fundamental o respaldo da história em seus elementos vivos para se trabalhar com a simbologia atual nos níveis individual e local (região/ País) do planeta, principalmente para a conexão das estratégias planejadas pois, favorecendo a avaliação constante, cria condições para a necessária flexibilidade.

O foco da atenção na “a semântica das ações”, que determina tanto o processo como resultados dessa análise, facilita avaliação constante e a adequação de estratégias no nível simbólico.

A utilidade das estratégias para o enfrentamento e para a economia psíquica, em relação à construção das mentalidades e às demandas de suas necessidades, quer sejam mais ou menos sadias ou criativas, pode ser examinada em formas diferentes de produção de conhecimentos.

O conhecimento pode estar: na filosofia **Zen em quadrinhos** (Tsai Chih Chung, 1997); na **Psicanálise dos contos de fada** (Bettelheim, 1995); em Bridges (1995) no “mito do emprego”; em Kübler-Ross na **Roda da vida**; no texto de Gosciny (1995), em **Axterix e os Normandos**; na análise junguiana de Pinkola Estés (1997) em **Mulheres que correm com Lobos**; em Andreiev (1957) com **A conversão do Diabo**; no texto de Jon Scieska (1993) em **A verdadeira história dos Três Porquinhos**; no **Camelo Malaquias**, por Eunice Braido; em **Sapos em príncipes**, por Bandler (1982); na reportagem de Dinesh D’Souza em **Quem vai para o céu?**; na entrevista do filósofo americano, Jacob Needleman (2201), por Laura Somoggi em **Dinheiro & Angústia** ou, em **O Demônio e a Sra Prym** por Paulo Coelho (2000).

Seja qual for a estratégia utilizada, desde a literatura mais técnica e científica ou de auto-ajuda até literatura dos quadrinhos, dos contos, das fábulas, das reportagens, ou das entrevistas em revistas, a eficácia do formato simbólico corresponderá sempre à quantidade de acessos aos sites cognitivos cuja demanda emocional consegue atender. Nesse caso, parece ser mais útil respeitar do que criticar. Por que o salão nobre da Academia Brasileira de Letras abriu as portas, em coquetel para 4000 convidados, para comemorar a influência de **O Demônio da Sra. Prym** com 18 idiomas em milhões de exemplares?

É preciso cuidar com respostas rápidas que a academia muitas vezes oferece a esse tipo de pergunta, porque elas podem estar mais ligadas a um desejo de influência não realizado (Vriès apud Kendrick, 1998; De Masi, 2000) do que às verdades justificadas por uma razão científica. Para excluir soluções que aplacam dores e sofrimentos de indivíduos independentes, solitários e impotentes a razão científica precisa construir outras. Para enfrentar o medo é preciso recompensar cada passo em direção da coragem de agir e refletir sobre as próprias ações. Isso pode ser feito tanto para desativar ou ativar atitudes inovadoras, mas, de acordo com as tendências atuais, sempre deve aplacar o sofrimento.

6.5.3.3 Da ênfase no desenvolvimento das habilidades para empreender em qualquer área

O empreendedor que, naturalmente, hoje é percebido como fruto das sociedades e que não precisou fazer cursos ou frequentar escolas para inovar, continuará existindo. No entanto, as metodologias envolvidas no processo de formação do empreendedor, desde a criança até o adulto em geral, devem partir de competências e habilidades que estabeleçam critérios básicos e fundamentais, calculando riscos que envolvem a exacerbação da competição e do individualismo inúteis à sociedade como um todo.

Este tipo de metodologia exige disciplina, flexibilidade, replanejamento constante e abertura para o pleno desenvolvimento individual e são estes alguns elementos importantes que, para obter sucesso, a equipe multidisciplinar deve contemplar no trabalho com os “grupos criativos” (De Masi, 1997) que pretende influenciar, sendo assim aprendiz do mesmo espírito deflagrado.

O intercâmbio disciplinar dos conhecimentos peritos torna-se impreterivelmente intercâmbio comportamental. A inter-relação viva dos bancos de dados conformam uma dada inteligência de grupo. A multiplicidade de talentos, habilidades somente se concretiza na realização se foi organizada (com mais ou menos consciência) para tal. Então, empreender-se-á.

A necessidade de compartilhar, dividir e multiplicar, contraditoriamente, lutará contra habilidades forjadas pelo hábito de reter e possuir que caracterizam o âmbito do privado e do ganho exclusivo. Isto vale tanto para as necessidades mais básicas que

incluem alimentação e saúde para o mais pobre, o PC para alfabetização e o sentimento de proteção do grupo social ao qual se pertence, como para a necessidade de auto-realização que estarão constantemente em plena negociação.

Este contexto de negociação de necessidades constantes deve ser o bastidor da atuação dos criadores, planejadores e implementadores de estratégias para formação do empreendedor no adulto ou desenvolvendo nos mais jovens personalidades para atuar em qualquer área.

6.5.3.4 Da ênfase na gestão do livre-arbítrio pela ativação de persistência e tolerância à frustração

Desde sua origem latina, a palavra *sociare* significa unir, ligar, até a modernidade, corresponde à habilidade de “compartilhar características comuns de serem sistemas de interrelacionamento que unem os indivíduos em grupos sociais” (McLeish, 1993 apud Kendrich).

Fundamentar a formação do empreendedor para planejá-la com o máximo de controle de riscos exige compreender não apenas o papel do empresário na sociedade, também como os homens empreenderam uma sociedade empresarial que, ao tornar-se cada vez mais complexa e desenvolvida, encontra dificuldade de empresariar-se nos moldes tradicionais responsáveis pelo seu surgimento.

É preciso explicitar, tornar consciente ao máximo a complexidade das regras do espírito industrioso que há muito tempo acompanha os indivíduos da atualidade para que os procedimentos formais nessa direção contemplem a responsabilidade necessária àqueles que, hoje, formam o empreendedor do futuro.

Exacerbar a competição, de maneira inconsciente e em caráter de recompensa imediata sem promover concomitantemente um espírito de sacrifício e tolerância (já em desuso), necessário ao esforço de construção de qualquer empresa (quer seja na vida pessoal, profissional e/ou organizacional), pode frustrar um empreendimento maior: a possibilidade de viver em sociedade.

A gestão do livre-arbítrio tornou-se importante para o homem livre quer ele goste ou não deste estado. Ser indeciso pode ser pernicioso para um período de muita exclusão, acreditar que todas as escolhas feitas intuitivamente são sempre acertadas

também podem sê-lo. Para o inconsciente não importa a “qualidade” do caráter, mas apenas a sobrevivência da forma mais econômica psiquicamente. Isto significa que, para o estado de inconsciência, não existem patologias mas estratégias que tentam chegar a um acordo com as regras sociais estabelecidas para sobrevivência.

São as consciências dos homens que, unidos para se protegerem, tentam selecionar os tipos de personalidades que podem e desejam manter em seu tempo. Por isso, separaram, sem entrar na discussão dos métodos, aqueles que foram considerados “loucos” por não conseguirem converter suas revoltas e delírios criativos em sonhos compartilhados ou negociados com outros indivíduos em determinada época.

A gestão do livre-arbítrio tornou-se dessa maneira tão importante quanto a ativação do comportamento que busca o conhecimento efetivo.

6.5.3.5 Da definição de equilíbrio na contradição

A necessidade de saber priorizar, desenvolvendo um “locus de controle” que torne possível discriminar se os resultados dos eventos estão dentro ou além do controle do indivíduo, servirá como impulso para caminhar em pelo menos duas direções diferentes e que se opõem: pela crença de que é possível controlar o próprio destino (os mais ativos) ou pela crença de que se é controlado por ele (os mais passivos).

Embora, teoricamente, os indivíduos que internalizam o controle de seu próprio destino sejam empreendedores, na prática, em função da mobilidade, rapidez e indefinições da dinâmica de mercado atual, podem ser levados a situações destrutivas e de estresses.

O “tédio”, que segundo De Masi (2000: 244) seguramente vai aumentar no futuro pelo apego ao sentido tradicional do trabalho como significado da existência, requer uma nova âncora.

Por isso, é preciso deixar claro que formar o empreendedor, desenvolver e atualizar habilidades e competências, não significa promover anestesia para que o indivíduo possa viver a situação de violência e exclusão “sem culpa”, ou “formar deficientes cívicos” ou o “cidadão mínimo” (Milton Santos apud Frigotto, 2001: 34). Trata-se de enfrentar, pela prática, tanto a que se expressa nas teorias como a das ações

mais cotidianas, a contradição agilizada pelo progresso, presente nas relações atuais, na vida de adultos, jovens e crianças, em todas as (des)organizações.

Afinal, “as salas de aula têm se tornado um ambiente estressante, às vezes uma praça de guerra, um campo de batalha (...) um canteiro de ansiedade” (Cury, 2000:40). A busca do prazer imediato, a dificuldade de enxergar algo para além de suas necessidades, a agressividade e a dificuldade de se colocar no lado do outro cultivam-se amplamente. Nem a alegria, a tranqüilidade, a lucidez, a estabilidade, a segurança, a sociabilidade despertadas na arte de pensar antes de reagir, estimuladas pela arte de ouvir, expor e não impor idéias, têm sido estimuladas o suficiente⁶¹.

De nada resolverá considerar o “esgotamento da dimensão civilizatória do capital” se toda iniciativa que daí decorre nada mais significa do que “obsolescência planejada” (Mészáros, 1996). É preciso planejar de maneira a não tornar obsoletos as crianças e jovens, os bancos de talentos, que concretizarão o projeto da sociedade. Estes, nascidos na “patologia do desemprego” ou na era do empreendedor, adquirem desde cedo o direito ao menor esforço e ao gosto pelo prazer. Tanto na história mais geral como na individual parecem expostos desde cedo à intolerância em relação ao esforço necessário para suportar até mesmo as pequenas frustrações que ocorrem nos relacionamentos do dia a dia (vide Zagury, 1994; Chaves, 1994; Bridges, 1995). Por isso, é preciso considerar e enfrentar a contradição e os conflitos presentes na mesma força que libera e contrai, que predispõe e segura, que ao mesmo tempo em que é verdade é obsolescência.

A vantagem de formar a partir e para a contradição está exatamente naquilo que Bertoni (1994: 101) considera desvantagem e quer evitar para o treinamento nas organizações: o medo do desemprego ou das demissões. Talvez esses medos sejam os *pocket monsters* que precisam ser enfrentados e treinados.

⁶¹ O psiquiatra alertando para o “Funcionamento da Mente e a Formação de Pensadores para o Próximo Milênio”, disse que estão fadados a serem repetidores de informação, com mais capacidade de respostas lógicas, mas menos para responder às contradições da vida. Em pesquisa com educadores de centenas de escolas, Cury mostrou que, embora 97% deles concordem com a importância de tais funções para esse funcionamento, 73% consideram que não têm sido estimuladas pela escola clássica (2000:18).

6.5.4 Sobre a viabilidade e perspectivas de continuidade

A viabilidade deste trabalho foi demonstrada pela orientação na pesquisa e planejamento desde 1998, com a equipe ENE, em 1999 pela execução do projeto piloto com público infanto juvenil em escola estadual de ensino básico, em 2000 e 2001 com mini-cursos, palestras para diretores, professores, e pais e o Etene Faz Festa, curso de maior duração para preparar professores, de escolas particulares ou públicas, no desenvolvimento das habilidades empreendedoras. Os respectivos materiais, apostilas, manuais e outros recursos, disponibilizados na ENE, ainda os relatórios e avaliações das aplicações com os resultados comprovados são indicadores positivos para a perspectiva de continuidade.

Tais perspectivas de continuidade respaldadas por este trabalho são positivas tanto a nível presencial com à distância. O Etene faz festa já se encontra em fase de produção para, via Internet, ampliar as possibilidades dos resultados já demonstrados a nível presencial.

Tudo indica que, se existe a demanda, o produto – metodologia fundamentada e preparada para multiplicação -, um ambiente fomentado pela pesquisa com o espírito de aprendizagem constante de profissionais de múltiplas áreas de conhecimento, não faltarão recursos humanos capacitados para a continuidade do que está desencadeado.

A experiência e sucesso do Laboratório de Ensino a Distância (LED) da Universidade federal de Santa Catarina, com cursos a distância para adultos, articulada ao Programa de Empreendedorismo em Educação com foco no Ensino Fundamental, da escola de Novos Empreendedores, permitirá que um grande número de crianças e adolescentes se beneficiem da cultura do empreendedorismo que pode revitalizar as escolas.

A possibilidade de união dessas competências deve aproximar cada vez mais os espíritos para construção de um projeto de vida social.

6.6 Das recomendações para pesquisas futuras

Dada a importância da disseminação da cultura do empreendedorismo sob os critérios aqui defendidos recomenda-se:

- Fomentar grupos de pesquisas articuladas por temas e interesses de maneira que se otimizem os resultados acadêmicos para a comunidade, tanto a nível presencial com à distância.
- Incentivar pesquisadores para a avaliação contínua dos processos com feedback junto aos públicos selecionados, de maneira que a academia preste cada vez mais um serviço público de qualidade, credibilidade e excelência.
- Estimular pesquisas com temas articulados referentes à saúde-mental, educação e empreendedorismo visando atender à demanda psicocognitiva a ser organizada como forças sociais positivas.

6.7 Das considerações finais do trabalho

Sou um otimista. Afirmando a vida porque, seja qual tenha sido o destino dos sóis e dos universos em dissolução, existe uma coisa que chamamos de progresso e evolução no ciclo das espécies humanas, por mais breve que seja sua existência medida em termos astronômicos.
Albert Einstein

A negociação de necessidades denuncia tanto a verdade de que a sociedade adocece pela “patologia do desemprego” (Singer, 1996), como a verdade de que o emprego não pode mais curar esse mal. Também é verdade que o teletrabalho pode ser uma opção viável para a sociedade tecnológica, mas não torna, necessariamente, o “lar mais doce” (Hequet, 1996) ou as famílias mais unidas; também é verdade que já havia uma “guerra surda na morada do cidadão” (Tocqueville, 1977) quando, no século XIX, ele a tinha como refúgio. É verdade, ainda, que a crença no “mito do emprego” pode atrasar atitudes e ações na direção de outras soluções (Bridges, 1995). Entre a busca do diagnóstico para o mal e a sua cura parece que mais se gerenciam os sintomas do que se elimina a patologia pela causa.

Tal parece ser a dificuldade para uma solução mais geral, que parece ser quase inevitável o não apego a alguma verdade milagrosa que solucione o problema ou, então, desistir de enfrentá-lo. A dificuldade de romper com uma verdade, crença passa pela impermeabilidade da paixão, e um homem apaixonado, dizia Voltaire (1984), não se vence com a razão. Esta situação apaixonada se parece com a do cidadão descrito por

Tocqueville que, assistia tranqüilo, sua casa pegando fogo porque, afinal, tinha as chaves guardadas no bolso.

A consciência diante dos fatos exige, por isso, um certo afastamento para fugir do domínio das emoções mais impulsivas. É preciso, vendo o planeta do lado de fora, como o Etene (Pereira, 2001), examinar o movimento das histórias coletivas e individuais fora do âmbito do justo e do injusto, do certo e do errado, do melhor e do pior.

Einstein, em 1993, três anos depois de sua transferência para os Estados Unidos lembrava que a intensidade dos conflitos e distúrbios dos homens apenas “indica a determinação com que tanto o indivíduo quanto o organismo social querem se ver livres desse sofrimento” (Einstein, 1997).

Quanto a formar o “cidadão mínimo” ou o “deficiente cívico”, este é um risco que devemos correr já que, segundo o físico alemão, as “virtudes cívicas primárias” já há muito tempo antes do início do século XX estavam abaladas. Abalo que Aléxis de Tocqueville chamava de “vícios” da democracia. Vícios que, segundo Guidens, são riscos impostos pela modernidade. Outros tantos pensadores e estudiosos das questões humanas que forma abordados neste trabalho, como Figueira, Alcântara, Darwin, Adam Smith, Voltaire, Balzac, Lobato apontam para os riscos dos conflitos e contradições. Outros, como Freud, Jung, Maslow, Skinner, Piaget, Vygotsky, Gardner, Goleman, Lévy, dedicaram-se e ainda dedicam-se aos esforços para minimizar o sofrimento humano e otimizar seu potencial para o desenvolvimento, apesar dos vícios.

Quando se vive em tempos tão agitados como o atual é preciso, e vale o alerta de Frigotto (2001), cuidar dos modismos. Eles estão presentes tanto nos conceitos como nas roupas. Por isso é preciso avaliar seus conteúdos pelas ações que os indivíduos que as usam empreendem. Palavras velhas e novas podem conter conteúdos velhos ou novos que precisam ser descobertos na semântica das ações.

É preciso, para a construção de um projeto de vida tanto para a sociedade como para o indivíduo, influenciar desde cedo a criança a compartilhar seus sonhos e objetivos e angariar esforços para realizá-los de maneira a agregar valores para o maior número possível de pessoas, estejam em suas casas, escola ou em qualquer lugar do planeta.

O formulador da teoria da relatividade, explicando **Porque a civilização não há de entrar em colapso** (1997: 3), lembra que o indivíduo somente é significativo como membro de uma família humana e é esta que pode dar a medida para avaliar os méritos de cada homem. Seu valor, diz, depende “primeiramente do grau em que suas emoções, pensamentos e ações se dirigem para enriquecer a vida de seus semelhantes”. Isto, no entanto não pode ser compreendido de forma a fazer crer que tais atributos sociais sejam os únicos fatores da posição relativa dentro da escala da humanidade. É preciso lembrar que “toda civilização e toda cultura nascem das raízes do individualismo criativo. Não foi a sociedade, mas um indivíduo quem tirou fogo de uma pedra”.

Porque se faz urgente começar não pelo mínimo, mas pelo necessário, é que deve se formar o cidadão com habilidades, competências, necessidades e valores do empreendedor. Mentes que foram capazes de antecipar as necessidades de seu tempo e produziram tanto desenvolvimento podem referenciar avanços em direções que sequer podem ser imaginadas.

Trabalhar com a perspectiva metodológica que está sendo defendida é uma oportunidade de empreender e desenvolver-se a partir de um dhar mais afastado de si mesmo. O vislumbre da relação dos conflitos e contradições com os pares permite a apropriação das próprias possibilidades de intervenção e influência na realidade. Isto deve tornar o indivíduo capaz não de mudar o mundo, mas adequando-se ao ambiente incerto pode torná-lo mais resistente quanto à tolerância para atuar em conjunto e mais livre de suas próprias resistências e culpas. O sucesso em iniciativas menores talvez o fortaleça para um vôo maior, para além do horizonte.

Para finalizar, é preciso lembrar a afirmação da vida e o otimismo de Einstein quanto à civilização: “Só o indivíduo pode pensar e, pensando, criar novos valores para o mundo. Só o indivíduo pode estabelecer novos padrões morais que mostram o caminho para as gerações vindouras. Sem personalidade decisiva pensando e criando de forma independente, o progresso humano é inconcebível”. E, no que se refere às patologias, diz: “A saúde da sociedade não depende menos da integridade de cada indivíduo do que dos laços sociais que unem o indivíduo a seu grupo” (id.).

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVICH, Fanny. **Literatura infantil:** gostosuras e bobices. São Paulo: Scipione, 1997 (Pensamento e Ação no Magistério)

ALVES, Rubem. **Como nasceu a alegria.** São Paulo: Paulus: 1987. (Coleção Estórias para Pequenos e Grandes).

ANDREIEV, Leonidas. A conversão do Diabo. In: **Maravilhas do conto russo.** Introd. e notas de Edgar Cavalheiro. São Paulo: Cultrix, 1957.

ANTUNES, Celso. **Manual de técnicas de dinâmica de grupo, de sensibilização, de ludopedagogia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação.** São Paulo: Moderna, 1996.

ARISTÓTELES, **A Política.** Trad. Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

ARRUDA, Élcia E.; PEREIRA, Sonia M.; LIMA, M. F. F. ; ARGUELHO, Ana; NERES, C.C.; Bueno, P.E. **Sobre (o) viver da criança e do adolescente em Campo Grande.** In: I Encontro de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação do Centro-Oeste, UFMS, 1996.

ASIMOV, Isaac. A profissão. In: **Nove manhãs.** São Paulo: Expressão e Cultura, 1971, p. 11-83.

_____. **Fundação:** Trilogia. Trad. Eduardo Nunes Fonseca. São Paulo: Hemus, 1982.

_____. **Crônicas da Fundação.** Trad. Ronaldo Sergio de Biasi. Rio de Janeiro: Record, 1993

_____. **Fundação II.** Trad. Norberto de Paula Lima. São Paulo: Hemus, s/d.

ASSIS, M. Pai contra Mãe. In: **Obra completa.** Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1997, p.112-116.

AUGRAS, Monique. **A dimensão simbólica:** simbolismo nos testes psicológicos. Petrópolis: Vozes, 1980.

BABSON, David. Como se faz gente que faz? **Exame**, nº 17, ago, 2000, p.158-167.

BACON, Francis. **Novum Organum** Trad. José Aluysio Reis de Andrade, 2. ed., São Paulo: Abril Cultural, 1997. (Os Pensadores).

BALZAC, H. História da grandeza e decadência de César Birotteau. In: **A comédia humana.** Trad. Vidal de Oliveira. São Paulo: Globo, 1989. Vol.III.

_____. Ao "Chât-Qui-Pelote". In: **A comédia humana.** Intr. e notas de Paulo Rónai, trad. Vidal de Oliveira. São Paulo: Globo, 1989. Vol.I.

_____. As ilusões perdidas. In: **A comédia humana**. Trad. Vidal de Oliveira, São Paulo: Globo, 1989. Vol.VII.

_____. O pai goriot. In: **A comédia humana**. Trad. Vidal de Oliveira. São Paulo: Globo, 1989. Vol.IV.

_____. Uma filha de Eva. In: **A comédia humana**. Trad. Vidal de Oliveira. São Paulo: Globo, 1989. Vol.II.

_____. A prima Bete. In: **A comédia humana**. Trad. Vidal de Oliveira, São Paulo: Globo, 1989. Vol.X.

BANDLER, Richard e GRINDLER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolingüística**. São Paulo: Summus, 1982.

BARCIA, R. M. et al. Criatividade, inovação e empreendedorismo: muito ainda a ser estudado. In: **Encontro Nacional de empreendedorismo**, Florianópolis, 2000.

BATISTA NETO, F.; Osório Luiz C. **Aprendendo a conviver com adolescentes**. Florianópolis: Insular, 2000.

BERANGER, Jacques, Chabbal, Robert and DAMBRINE Fabrice, **Rapport sur le formation des ingénieurs à l'entrepreneuriat**. Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, october, 1998.

BERTONI, Bartira Cataldi Rocha. **Reengenharia humana: preparando o indivíduo para mudança**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

BETTELHEIM, B. **Psicanálise dos contos de fadas**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

BOCK, Ana M. Bahia et al. **Psicologias- uma introdução ao estudo de Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRECHT, Bertolt. **A Vida de Galileu** in: Teatro V, Portugália Editora, 1979, Volume 5.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMILOTTI, L.; PEREIRA, S. M., LEZANA, A. R.; GAUTHIER, F. O. A parceria para realizações empreendedoras: experiência de uma associação de empresários e escola. In: **ENEMPRESA**, Florianópolis, 2000.

CAMPOS, Paulo Mendes. Automóvel Sociedade Anônima. In: **Para gostar de ler**. São Paulo: Ática, 1988.

CAPRA, Fritjof. Uma abordagem de sistemas ao paradigma nascente. In: RAY, M. & FROES, A. (Orgs). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1999.

- CARDOSO, Olga R. **Foco da Qualidade Total de Serviços no conceito de Produto Ampliado**. 1995, Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.
- CASCUDO, Luis da Camara . **Contos Tradicionais do Brasil**. 14. ed., Rio de Janeiro: Ediouro, 2000. (Terra Brasilis).
- CATAPAN, A. H., Corrêa Thomé Z. R. **Trabalho & consumo: para além dos parâmetros curriculares**. Florianópolis: Insular, 1999.
- CATTANI, David A. **Trabalho e autonomia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- CHAVES, Jaqueline C. **“Ficar com”**: um estudo sobre um código de relacionamento no Brasil. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- COELHO, Paulo. **O Demônio e a Srta. Prym**. Rio de Janeiro:Objetiva, 2000.
- COLLIS, Betty. **Tele-learning in a Digital World: the future of distance Learning**. London: Internacional Thomson Computer Press, 1995.
- COMIX BOOK SHOOP MAGAZINE. **Simpsons**. São Paulo: Editora Escala, 2000.
- COMTE, Auguste. **Opúsculos de Filosofia Social**. Trad. De Ivan lins e João Francisco de Souza. Porto Alegre: Globo, São Paulo, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1972.
- CORREA, Cristiane. No Limite. **Exame**. Ano 34, n. 25, dez., 2000.
- CROMIE, Stan Entrepreneurship: The Role of the individual small business development. **Irish Business and Administrative Research**, vol 15, p. 62-75.
- CRUZ, D. M.; MORAES, M.; PEREIRA, S. M.; BARCIA, R. M. **Programa de Capacitação para o Ensino a Distância Interativo por Videoconferência e Internet**. Caracas: CREAD, 2000, p.143 (Anais).
- CUNHA, Rodrigo Vieira da. Revolução a Distância. In: **Você S. A.** Ano 4, nº 38, ago, 2001, p 80-83.
- CURY, Augusto Jorge. **O mestre da sensibilidade: análise da inteligência de Cristo**. São Paulo: Acadêmica de Inteligência, 2000.
- D'SOUZA, Dinesh. Quem vai para o céu? Rev. **Exame**, 16/05/2001.
- DE MASI, Domenico. Domenico. **O ócio criativo**. Entrevista a Maria Paliere; trad. Lea Manzi, Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- _____. **A emoção e a regra**. Trad. Elia Ferreira Edel, Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- _____. **Desenvolvimento sem trabalho**. Trad. Eugênia Dehein Zelin, São Paulo: Esfera, 1999.

_____. Por um mundo mais criativo. **Nova Escola**. Ano XV, n. 136, out, 2000, p.10-12.

DE MORI, Flavio (org). **Emreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

ECLESIASTES. Trad. De David Jardim Júnior e ilustrações de Myoung Youn Lee. Prefácio e notas de Osmar Barbosa. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1994.

EINSTEIN, Albert . **Porque a civilização não há de entrar em colapso**. In: O Estado de São Paulo, 29/06/1997.

EINSTEIN, Albert. **Como vejo o mundo**. Trad. H. P. de Andrade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

ESCOLA DE NOVOS EMPREENDEDORES. **Empreendedorismo na Escola**. Florianópolis: ENE, 2000.

ÉSQUILO. Prometeu acorrentado. In: **Teatro grego**. Trad. Jaime Bruna. São Paulo: Cultrix, s/d., p. 14-42.

EVANS, Daniel S. e HANSON, Mike. **Environmental contingencies in teaching entrepreneurship: the Case of France**. Disponível em: <<http://www.esscead.fr/idte/demlh.htm>> Acesso em : 2 jun. 1999.

FADIMAN, J. e FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. Trad. Camila Pedral Sampaio. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1974.

FERNANDES TEIXEIRA, João de. **Mentes e máquinas**: uma introdução à ciência cognitiva. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda (Ed.). **Novo Aurélio Século XXI. O dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIRA, Fani Goldfarb. **Diálogos de um novo tempo**. 1989, Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FIGUEIRA, Pedro de Alcântara. A educação de um ponto de vista histórico. **Intermeio** - Revista do Mestrado de Educação, Campo Grande (UFMS), 1995.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, v.33, n. 3jul./set., 1991, p.63-71.

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, v.33, n. 6, nov./dez, 1993, p. 50-61.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.6, 1999, p.50-61.

FIOD, Edna G. Maciel. **Homens sem paz: escola, trabalho e colonização.** 1995, Tese (doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

FIOD, Edna G. Maciel. O (des) casamento burguês: enfim...só(s)!. In: **Universidade e Sociedade**, ano IV, n.7, jun., 1994, p.110-111.

FISHER, Rolf Eugênio. Alta ansiedade. **Exame**. 4/ 12/ 1996, p.173

FOLHA DE SÃO PAULO. **Teen**, caderno 5, Mai.,1996.

FONTINHA, R. **Novo dicionário etimológico da língua portuguesa.** Porto: Editorial Domingos Barreira, s/d.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

FREUD, S. **Moral sexual “civilizada” e doença nervosa moderna.** Trad. Maria Aparecida Moraes Rego, Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda, 1976 (Pequena Coleção das Obras de Freud).

_____. **O ego e os mecanismos de defesa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

_____. **O futuro de uma ilusão.** São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Os Pensadores).

FREUD, S. **O mal-estar na civilização.** São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Os Pensadores).

FRIGOTO, Gaudêncio. **Educação e Inclusão social: emprego ou empregabilidade.** CONGRESSO SUL-BRASILEIRO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO, VIII, Anais **Congresso Sul-Brasileiro da qualidade na educação.** Joinville: UNIVILLE, 2001.

FUNDART. **Os Mitos** <http://www.fundart.com.br/gsfolclore/mitos.html> (acessado em 13/03/01)

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Terra.** São Paulo: Peirópolis, 2000.

GARDNER, Howard. Contadores de histórias. Entrevista por Márcia Rocha In: **VOCÊ S.A.**, Jan, 2001

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas.** A teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIBSON, Ivancevitch e DONNELLY. **Organizações, comportamento, estruturas e processos.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIDDENS, Antony. **As conseqüências da Modernidade.** São Paulo: UNESP, 1991.

GILLIG, Jean-Marie. **O conto na Psicopedagogia.** Trad. Vanise Dresch. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Trad. Marco Santarrita. Rio de Janeiro: 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Trad. M. H. C. Côrtes, Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOMES DA COSTA, A. C. De menor a cidadão. In: **Municipalização ou Realidade**. Rio de Janeiro. CBIA, 1992:13.

GOMES DA COSTA, A.C. et al. **Direito de ter direitos**. Brasília: MJ, MAS, CBIA e UNICEF, 1991.

GOSCINNY, R. **Uma aventura de Asterix**: Asterix e os Normandos. Trad. Cláudio Varga. Rio de Janeiro: Record, 1985.

GREENBERGER, Dennis. **A mente vencendo o humor**: mude como você se sente, mudando o modo como você pensa. trad. Andrea Caleffi. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

GUALAZZI, Buenos Aires. A Fábula da Porcos Assados. In: **Juicio a la Escuela Cirigliano**. 1979.

GUILLEVIC, C. **Psychologie du travail**. Paris: Nothan, 1991.

HEQUET, MARK. Virtualy Working. **Training**. Aug., 1996.

HESIODO, JAA TORRANO. **Os Trabalhos e os Dias**. São Paulo:Iluminuras,1990.

INAMORI, Kazuo. **Paixão pelo sucesso**. Trad. Celso Vieira Lima. São Paulo: Makron Books, 1997.

KENDRICK – **On the role of entrepreneurship in society**. Disponível em: <<http://www.icsb.org/pubs>> Acesso em: 1998.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. Trad. Luciano dos Santos Gaino. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. and MILLER, Danny. **The neurotic organization**. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1984.

KLEIN, Lúgia R. **Alfabetização**: quem tem medo de ensinar? São Paulo: Cortez; Campo Grande: Editora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 1996.

KOTLEER, Philip e ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social**: estratégias para alterar o público. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1992.

KOTLEER, Philip. **Administração de marketing**: análise e planejamento, implementação e controle. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Balanço Social: uma demonstração da responsabilidade social, ecológica e gestorial das entidades. In: **Revista Brasileira de Contabilidade**, set/out., 1998, p. 42-51.

KUPSTAS, Marcia (Org.). Violência em debate. In: ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Violência e Cidadania**. São Paulo: Moderna, 1997.

LAFARGUE, Paul. **O direto à preguiça**. Trad. J. Teixeira Coelho Neto. Introd. Marilena Chauí. São Paulo: Hucitec; UNESP, 1999.

LES GIBLIN. **Habilidade com as pessoas para aqueles que almejam: uma carreira de sucesso, uma vida familiar mais feliz, uma vida social melhor**. Trad. Gustavo Ribeiro Langowski, 1972.

LÉVY, Pierre . **O que é virtual?** Trad. Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed.34, 1996.

LEZANA, A. G .R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión**. Una puesta en práctica de programas de promoción. 1995, Tese (doutorado). Universidad Politécnica de Madrid.

LINGUET. Da utilidade das leis. Trad. Pedro Alcântara Figueria. In: **Théorie des lois civiles**, 1767.

LOBATO, Monteiro. **América**. São Paulo: Brasiliense, 1946. (Obras Completas).

_____. Krishnamurti. In: **Na antevéspera**. São Paulo: Brasiliense, s/d. (Obras Completas).

LOCKE, John. **Ensaio acerca do entendimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1983, p.137 (Os Pensadores).

LURIA, A R. **Curso de Psicologia Geral**. Trad. Paulo Bezerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

LUZ, Ana M. Jovem é a maior vítima da violência no Brasil . **Diário Catarinense**, Florianópolis, 17 ago., 2000.

MANACORDA, M. A. **História da Educação** – Da Antiguidade aos nossos dias. São Paulo: Cortez, 1997.

MARX, K. e ENGELS, F. Manifesto do Partido Comunista. In: **Obras Escolhidas**. V. 1, São Paulo: Alfa-Omega, s/d.

MARX, Melvin H. e HILLIY A. **Sistemas e teorias em Psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.

MASLOW, A.H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MASON, Robin. **Using communications media in open and flexible learning**: Kogan Page, Open and distance learning series. 1994.

McCLELLAND, David. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1976.

MELLO, Guiomar Namó de. Corporativismo Cego. **Exame**. ed.646, ano31, n. 21, out., 1997.

MELO NETO, F. P. & FROES, C. **Responsabilidade social & Cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES CAMPOS, P. Automóvel: sociedade anônima. In: Mendes Campos, et al. **Para gostar de ler** (vol. 4) Crônicas. São Paulo, Ática, 1988.

MÉSZÁROS, I.B. Beyond capital: towards a theory of transition. **Monthly Review**, Merlin Press, 1996.

Ministério do Trabalho. Secretaria de Formação Desenvolvimento Profissional. **Educação profissional**. Brasília, 1995.

MORAES, M.; PEREIRA, S. M.; et al. Brazil undertakes na “Intergalact Competition” a challenge for distance education. **The four Opens Class Conference**, Barcelona, nov, 2000.

MORAIS, Ana S. A conta vai para todos nós. Rev. **Veja Especial**. Ano 34, nº 23, jun. 2001.

MORIN, E. **Science avec conscience**. Paris: Seuil,1990.

MORUS, T. **A Utopia**. Trad. José Marinho. 6ª ed. Lisboa: Guimarães Editores, 1985.

NEEDLEMAN, Jacob. Dinheiro & Angústia. In: **Meu dinheiro**: um guia financeiro para os pais. Rev. **Exame**, ano1, nº 1, maio de 2001.

NILLES, Jack. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

PAPER, Seymour. **A máquina das crianças**: repensando a escola na era da informática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

PEREIRA, S. M., BORCHET, C. L.; GAUTHIER, F. O. Empreendedorismo na Escola: desdobramento na Área de Segurança. In: **ENEMPRESA**, Florianópolis, 2000.

PEREIRA, S. M., NIEDERAURER, M. C. Considerações sobre o comportamento do empreendedor e a busca de informação e sua efetiva utilização. In: **ENEMPRESA**, Florianópolis, 1999.

PEREIRA, S. M., SOUZA SANTOS, L.; GAUTHIER, F.O. Critérios para formação do empreendedorismo: uma experiência com professores do Ensino Fundamental. In: **ENEMPRESA**, Florianópolis, 2000.

PEREIRA, S. R. **Escritório avarento: a money apology**. Ver. Let. São Paulo: 29, 1989..

PEREIRA, Silvina R. **Da Épica cavaleiresca a Os Lusíadas**: reflexões sobre literatura e história. 1994, Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo.

PEREIRA, Sônia M et al. **Uma técnica para em(com)preender o comportamento do empreendedor**. In Anais: Enempre, 1º Encontro Nacional De Empreendedorismo. Florianópolis – SC, Ene/UFSC, out, 1999, p.167-175.

PEREIRA, Sonia M. O adolescente e o trabalho. **Rev. de Ciências Humanas**. Florianópolis-SC, Ed. UFSC, 2º Sem.V.15, nº 22, 1997.

PEREIRA, Sonia M. (org.). **Etene faz festa**: aluno. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001. 45 p.: il. (Programa de Empreendedorismo em Educação).

PEREIRA, Sonia M. (org.). **Etene faz festa**: professor. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001. 109 p.: il. (Programa de Empreendedorismo em Educação).

PEREIRA, Sonia M. Alexis de Toqueville: para uma discussão do sentido de liberdade na democracia. ensaios sobre liberalismo e neo-liberalismo. **Apontamentos**, n. 62, out., 1993, p 11-21.

PEREIRA, Sonia M. Empreendedores em Festa. **Revista Jovem Empreendedor**, Florianópolis, 2000, p.38.

PEREIRA, Sonia M. Projeto desenvolvendo alunos empreendedores. In: **ANCcapital**, Florianópolis, 2000, p.3.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

PESESCHKIAN, Nossrat. **O mercador e o papagaio**: histórias orientais como ferramentas na psicoterapia. Trad. Luiz Henrique Beust, Robert Walker. Campinas: Papyrus, 1992.

PIAGET, J. **Epistemologia Genética**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

RIBEIRO, Júlio. **Fazer acontecer**. São Paulo: Cultura, 1984.

RICHARD, Jean-Francois. **Les activités mentales**. Paris: Armand Polim, 1990.

ROGERS, Carl R. **Liberdade para aprender**. 3. ed. Trad. Edgar Godói da Matta Machado e Márcio Paulo de Andrade. Belo Horizonte: Interlivros, 1975.

ROGNES, Jon; ROBERT, Martin e VIRTANEN, Markku. **Paradoxes and some unexpected consequences in telecommuting**, 1996.

ROTTERDAM, Erasmo de. A civilidade pueril. Trad. Luiz Feracine. **INTERMEIO 2** – Encarte Especial, Campo Grande: UFMS, 1995.

_____. **Elogio da loucura**. Trad. Paulo M. Oliveira. Portugal: Europa-América, 1973. (Coleção Universidade).

_____. Pueris: a educação das crianças. Trad. Lígia R. Klein e Maria Auxiliadora Cavazotti. **INTERMEIO 2** – Encarte Especial, Campo Grande: UFMS, 1995.

SALOMON, G.T. & FERNALD, L. W. Values profiles of male and female entrepreneurs. **International Small Business Journal**. v. 6, n. 3, p. 24-33, 1988.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983 (Coleção Primeiros Passos).

SAVIANI, Demerval. **Escola e democracia**: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo).

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997 (Série Os Economistas).

SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Página Aberta, 1995.

SCHWARZ, Rosângela Rodrigues. **Modelo de Avaliação para cursos em Ensino a Distância**: estrutura, aplicação e avaliação. 1998, Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL. **Parâmetros curriculares nacionais**: terceiro e quarto ciclos: apresentação dos temas transversais. Brasília: MEC/SEF, 1998, 436p.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização que aprende. São Paulo: 1999.

SHIROMA, Eneida **A formação do trabalhador disciplinado** In: FIDALGO, Fernando (Org.) **Gestão do trabalho e formação do trabalhador**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1995.

SILVA, Adriana Vera e. Loucos pelos *Pokémon*. In: Rev. **Nova Escola**. Ano XV, Nº 130, mar.2000, p 18-23.

SIMMS, Laura. **Myth, tradition and the Search for Meaning**. v. XXIII, n. 3, ago, 1998. N. York Trad. Gilka Girardello.

SINGER, D. Para além da alienação. Journal **The Nation**, Nova Iorque, 10/06/1996.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Walden II: uma sociedade de futuro**. Trad. Raquel Moreno e Nelson Raul Saraiva. 2. ed. São Paulo: EPU, 1978.

SMITH, A. Do diferente progresso da opulência nas diferentes nações. In: **Riqueza das Nações**. 2. ed. Lisboa: Edições da Fundação Calouste Gulbenkian, 1987. Vol.I.

SMITH, A. et al. **Economistas políticos**. Introd. Tradução e notas de Pedro de Alcântara Figueira. São Paulo: Musa Editora, 2001 (Ler os Clássicos).

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslançar o desempenho das empresas**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

SOLOMON, G. T. & FERNALD. L. W. Values profiles of male and female entrepreneurs. **International Small Business Journal**. v.6, n. 3, p. 24-33, 1988.

SOUZA SANTOS, L. **Empreendedorismo no Ensino Fundamental: uma aplicação**. 2000, Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

STEDHAN, Yvonne. **Human resource management: trends and issues in a international context**. Reno: University of Nevada, 1997.

STOLL, Clifford. O Computador não é indispensável. In: **Exame**. Ano 31, n.16, p.94-96, jul., 1997.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, Álvaro e GODIN, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo v. 31, n. 2, p.62-72, 1996.

TAMAYO, Álvaro et al. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, (s/d).

TEIXEIRA, Elson A. **Aprendizagem e criatividade emocional**. São Paulo: Makron Books, 1998.

TESSARO, Sonia M. **O (des) casamento burguês: enfim:... só(s)**. 1993, Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá.

TIESSEN, James H. Individualis, coletivism and entrepreneurship: a framework comparative research. **Journal of Business Venturing**. New York, n. 12, p. 367-384, 1997.

TOCQUEVILLE, A _____. **A democracia na América**. Trad. Neil Ribeiro da Silva. 2. ed. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Ed. USP, 1997. (Coleção Ler e Pensar. Vol.1).

TOCQUEVILLE, A _____. O Estado Social e Político da França antes e depois de 1789. In: **Igualdade Social e Liberdade**. São Paulo: Editora Nermam, 1988.

_____. **A emancipação dos escravos.** Trad. Fany Goldfarb Figueira. Campinas: Papyrus, 1994.

_____. **O Antigo Regime e a Revolução.** Trad. Yvone Jean, 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, São Paulo: Hucitec, 1989. (Coleção Pensamentos Políticos. Vol.10).

_____. **Lembranças de 1848: As jornadas revolucionárias em Paris.** Pref. Fernand Braudel, trad. Modesto Florenzano, São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

TSAI, Chih Chung. **Zen em quadrinhos.** Trad, Clara Fernandes. 3. Ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

VALENTE, Marcos Valente. Carta de um Malandro. **Jornal O Estado de São Paulo**, 18 de janeiro de 1890 (número avulso).

VASCONCELLOS, M. J. Accioli de. **A internet e os hackers: ataques e defesas.** 2. ed., São Paulo: Chantal, s/d.

VIANA, Terezinha de Camargo. **A comédia humana , cultura e feminilidade.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1999.

VOLTAIRE. Cartas inglesas. In: **Voltaire/Diderot.** Trad. de Marilena de Souza Chauí, Bruno da Ponte e João Lopes Alves. 3. ed., São Paulo: Abril Cultural, 1984, p.45. (Os Pensadores).

VON OECH, Roger. **Um chute na rotina.** Trad. Cecília Prado. São Paulo: Cultura, 1987.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1989.

WACK, Pierre. Scenarios: shooting the rapids. **Harvard Business Review.** p.140, nov.-dez, 1985.

WALKER, Mort. **O melhor do Recruta Zero.** Trad. Marco Aurélio Poli; ilustração do autor, Porto Alegre: L&PM, 1991. (Coleção Quadrinhos L&PM).

WEIL, Pierre. **Rumo à nova transdisciplinariedade: sistemas abertos de conhecimento.** Trad. Pierre Weiel, Ubiratan D'Ambrosio, Roberto Crema. São Paulo: Summus, 1993.

WINNICOTT, D. W. **O brincar e a realidade.** Trad. José Octávio de Abreu e Vanede Nobre. Rio de Janeiro: Imago, 1975. (Coleção Psicologia Psicanalítica).

ZAGURY, T. _____. **Limites sem Traumas.** Rio de Janeiro: Record, 2000.

_____. **O adolescente por ele mesmo.** Rio de Janeiro: Record, 1996.

_____. **Educar sem culpa: gênese da ética.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

ZAGURY, T. **Sem padecer no paraíso:** em defesa dos pais ou sobre a tirania dos filhos. 19. ed., Rio de Janeiro: Record, 1994.

8 ANEXOS

