

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DOS
ADMINISTRADORES COM VISÃO EMPREENDEDORA**

OSMAR DOS SANTOS

Osmar@sinepe-sc.org.br

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção**

Florianópolis

2001

OSMAR DOS SANTOS

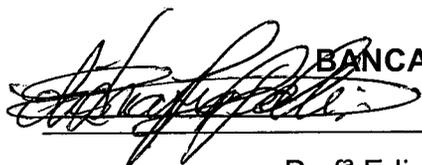
**ESTRATÉGIAS PARA CAPACITAÇÃO DOS
ADMINISTRADORES COM VISÃO EMPREENDEDORA**

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

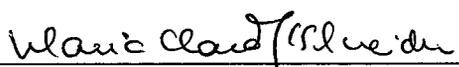
Florianópolis, 28 de dezembro de 2001


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção**

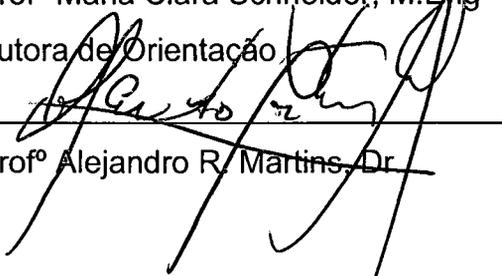
BANCA EXAMINADORA


Profª Edis Mafra Lapolli, Drª

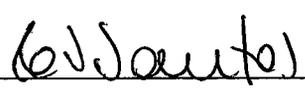
Orientadora


Profª Maria Clara Schneider, M.Eng

Tutora de Orientação


Profº Alejandro R. Martins, Dr


Profª Ana Maria B. Franzoni, Drª


Profª Consuelo A. Sielski Santos, M.Eng

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho às pessoas abaixo relacionadas, sem as quais jamais teria atingido este objetivo e subido mais um degrau na escada de minha vida!

À minha Orientadora, **Dr^a Edis Mafra Lapolli** que, apesar de sua concorrida agenda, sempre encontrou tempo para nos orientar e trazer uma palavra de incentivo e motivação.

À minha esposa, **Nilza** e aos meus filhos, **Michelly, Pricylla e Junior**, pela dedicação e incentivo, o que me dá força para avançar sempre.

À minha amiga **Clair Gruber Souza**, que me ajudou a transpor todos os obstáculos, sempre expressando uma palavra amiga e motivadora.

Ao meu amigo, **Prof. José Zinder**, presidente do Sinepe/SC, que sempre nos incentivou e não mediu esforços para facilitar a conclusão desta empreitada.

AGRADECIMENTOS

“Agradecimentos não podem pagar o que a gentileza gratuitamente oferece”, já se disse uma vez. Dessa forma, estou consciente de que quantidade alguma de palavras será suficiente para compensar a enormidade de gentilezas que venho recebendo ao longo de minha vida.

Gentileza que foi manifestada através do amor e carinho de minha família, em especial, de meus pais (*in memoriam*).

Gentileza através da sorte pelo convívio com pessoas tão diferentemente fantásticas como as que tenho a honra de trabalhar no Sinepe/SC (Cláudio, Salete, Carlos, Laura, Luiz, Cúneo, Aldo e Lino).

Gentileza expressa do ponto de vista técnico e da amizade, traduzida por críticas e revisões do texto, providencialmente feitas por Maria Clara Schneider, tutora de orientação, com a colaboração de Consuelo Sielski Santos.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Reduções	x
Resumo	xi
Abstract	xii
1 INTRODUÇÃO	p.1
1.1 Origem do trabalho	p.1
1.2 Contextualização	p.2
1.3 Objetivos do trabalho	p.5
1.3.1 Objetivo geral	p.5
1.3.2 Objetivos específicos	p.6
1.4 Justificativa e importância do trabalho	p.6
1.5 Estrutura do trabalho	p.7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	p.9
2.1 Empreendedorismo	p.9
2.1.1 Histórico do empreendedorismo	p.9
2.1.2 O Brasil no contexto mundial	p.12
2.1.3 Visão sistêmica do empreendedorismo	p.14
2.1.4 Os mitos que rodeiam a perspectiva empreendedora	p.18
2.1.4.1 Os mitos na história humana	p.18
2.1.4.2 Mitos pessoais	p.21
2.1.4.3 Mitos organizacionais	p.25
2.1.4.4 Mitos da perspectiva empreendedora	p.28
2.2 Mecanismos sabotadores	p.32
2.3 Estratégias de sistema para administradores e empreendedores da área educacional	p.42
2.3.1 A escola do novo milênio	p.42
2.3.2 Gestão de pessoas na educação	p.46
2.3.3 Reinventando a administração escolar	p.52
2.3.4 Uma visão holística de educação	p.55

2.4 Estratégias para marketing educacional	p.58
2.4.1 Relações públicas e propaganda	p.58
2.4.2 Planejamento de comunicações eficazes	p.60
2.4.2.1 Identificação de audiência-alvo	p.60
2.4.2.2 Facilitação de entendimento da resposta procurada	p.61
2.4.2.3 Desenvolvimento da mensagem	p.61
2.4.2.4 Escolha da mídia	p.61
2.4.2.5 Seleção dos atributos da fonte.....	p.62
2.4.2.6 Reunião de feedback	p.63
2.4.3 Relações públicas	p.63
2.4.4 Processo de relações públicas	p.64
2.4.4.1 Identificação do público relevante da instituição	p.64
2.4.4.2 Mensuração das imagens e atitudes do público relevante	p.65
2.4.4.3 Desenvolvimento de estratégias de relações públicas eficazes em termos de custo-benefício	p.65
2.4.4.4 Eficácia do programa de comunicação	p.66
3. ESTUDO DE CASO: Programa de capacitação do SINEPE/SC	p.69
3.1 Características do SINEPE/SC	p.69
3.2 Características do Programa de Capacitação	p.70
3.3 Análise dos dados do Programa de Capacitação – 1995 a 2001	p.72
3.4 Apresentação e tabulação dos resultados	p.88
4 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PARA ADMINISTRADORES E EMPREENDEDORES	p.97
4.1 Caminho para transformar os administradores em construtores empreendedores	p.97
4.2 Estratégias organizacionais para empreendedores	p.102
4.2.1 Criatividade	p.102
4.2.2 Como identificar oportunidades	p.103
4.3 Desafios para líderes institucionais	p.112
4.4 Empresa/Escola: um ser vivo	p.113
4.4.1 Aspectos da longevidade de uma escola	p.114
4.4.2 Gestão mais eficaz e menos intuitiva	p.116

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	p.118
5.1 Conclusões	p.118
5.2 Recomendações para futuros trabalhos	p.121
6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS	p.122
7 ANEXOS	p.128
7.1 Questionário de verificação sobre a cultura administrativa/empreendedora	p.129
7.2 Relacionamento pessoal e profissional	p.131
7.3 Eficiência e eficácia	p.132
7.4 A Escola de novos empreendedores (ENE) da UFSC	p.133
7.5 Atualização contínua	p.134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os três pilares	p.43
Figura 2: Gráfico do número de participantes	p.72
Figura 3: Gráfico do número de participantes	p.73
Figura 4: Gráfico do número de participantes	p.74
Figura 5: Gráfico do número de participantes	p.75
Figura 6: Gráfico do número de participantes	p.76
Figura 7: Gráfico do número de participantes	p.77
Figura 8: Gráfico do número de participantes	p.78
Figura 9: Gráfico da questão 1	p.79
Figura 10: Gráfico da questão 2	p.80
Figura 11: Gráfico da questão 3	p.81
Figura 12: Gráfico da questão 4	p.82
Figura 13: Gráfico da questão 5	p.83
Figura 14: Gráfico da questão 6	p.84
Figura 15: Gráfico da questão 7	p.85
Figura 16: Gráfico da questão 8	p.86
Figura 17: Gráfico do número de administrativos – 2001	p.87
Figura 18: Gráfico da questão 1	p.89
Figura 19: Gráfico da questão 2	p.90
Figura 20: Gráfico da questão 3	p.91
Figura 21: Gráfico da questão 4	p.92
Figura 22: Gráfico da questão 5	p.93
Figura 23: Gráfico da questão 6.....	p.94
Figura 24: Gráfico da questão 7	p.95
Figura 25: Gráfico da questão 8	p.96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Total de pessoas envolvidas no período de 1995 a 2001	p.72
Tabela 2: Pessoas envolvidas em 1995	p.73
Tabela 3: Pessoas envolvidas em 1996	p.76
Tabela 4: Pessoas envolvidas em 1997.....	p.78
Tabela 5: Pessoas envolvidas em 1998.....	p.80
Tabela 6: Pessoas envolvidas em 1999.....	p.82
Tabela 7: Pessoas envolvidas em 2000.....	p.84
Tabela 8: Pessoas envolvidas em 2001	p.86
Tabela 9: Aplicação do questionário	p.88
Tabela 10: Tabulação da questão 1.....	p.89
Tabela 11: Tabulação da questão 2	p.90
Tabela 12: Tabulação da questão 3.....	p.91
Tabela 13: Tabulação da questão 4.....	p.92
Tabela 14: Tabulação da questão 5.....	p.93
Tabela 15: Tabulação da questão 6.....	p.94
Tabela 16: Tabulação da questão 7.....	p.95
Tabela 17: Tabulação da questão 8.....	p.96

LISTA DE REDUÇÕES

BI – Bussiness Intelligence

CBV – Confederação Brasileira de Volei

GM – General Motors

GEM – Global Entrepreneurships Monitor

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PRODER – Programa de Desenvolvimento, Emprego e Renda

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI - Tecnologia da informação

UN – Unidades Estratégicas de Negócios

SINEPE – Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de Santa Catarina

RESUMO

SANTOS, Osmar dos. **Estratégias para capacitação dos administradores com visão empreendedora**. 2001. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho apresenta uma metodologia para capacitação dos administradores de modo a torná-los empreendedores. Aberto e flexível, baseado em princípios de auto-aprendizado, o trabalho permite que cada um crie uma forma própria de aplicá-lo, de acordo com suas características pessoais. Não é, portanto, uma receita de bolo, repetitiva e sempre igual. Por outro lado, porém, contém orientações para serem utilizadas indiscriminadamente por pessoas que estejam fora, ou não, do ambiente escolar e queiram ser empreendedoras, assim como professores de qualquer especialidade que pretendam levar a formação empreendedora a seus alunos. Este trabalho é para aqueles que pensam que o profissional dos novos tempos deve ter um compromisso com a inovação e estar preparado para realizá-la, que deve ter a coragem de assumir riscos e que não têm medo de transformar seus sonhos em realidade. Em uma época em que ser empreendedor é quase um imperativo, é muito importante lembrar que por trás das novas idéias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais no sucesso de empreendimentos inovadores. A meta principal deste trabalho é propiciar a Diretores, Gerentes, Chefias ou qualquer pessoa exercendo cargo de liderança, condições de aperfeiçoar o gerenciamento do seu trabalho do dia-a-dia. Há que se arregaçar as mangas! Neste grande Movimento Nacional não se pode esperar por ninguém. A verdadeira liderança tem que estar dentro de cada um!

Palavras-chave: empreendedores, capacitação, inovação, visão, liderança

ABSTRACT

This work presents a methodology for the administrators' qualification in enterprising. Opened and flexible, based on auto-learning principles, the work allows each one to create a proper form to apply it, in accordance with personal features. It is not, therefore, a cake prescription, repetitive and always equal. But, on the other hand, it contains orientations to be used indiscriminately by people who are out, or not, of the school atmosphere and want to be enterprising, as well as teachers of any specialty who intend to take the enterprising formation to students. This work is for those who think the professional of the new times should have a commitment with the innovation as be prepared to accomplish it. Also, should have the courage of assuming risks and should not fear transforming dreams into reality. In a time where enterprising is almost an imperative, it is very important to remind that behind the new ideas that are revolutionizing the society, it exists much more that future vision and individual talent. Analysis, strategic-operational planning and capacity implementation are essential elements for the success of innovative enterprises. The main goal of this work is to propitiate Directors, Managers, Leaderships or any person exercising leadership position, conditions of improving the administration of daily work. Let's roll up sleeves! In this great National Movement do not wait for anyone. The true leadership has to be inside of each one!

Key-words: enterprising, qualification, innovation, vision, leadership

1 INTRODUÇÃO

“As idéias não melhoram o mundo,
as idéias melhoram as pessoas,
as pessoas melhoram o mundo”.

Alfredo Rocha

1.1 Origem do Trabalho

A velocidade com que as mudanças estão sendo processadas, o avanço tecnológico, o desaparecimento de algumas profissões e o surgimento de novas ocupações exigem, cada vez mais, medidas eficazes para que o homem acompanhe o ritmo neste mundo globalizado.

Para que as pessoas possam continuar desempenhando seu papel neste contexto, de maneira eficaz e empreendedora, já que elas são o alicerce da sociedade, é necessário uma (r)evolução na sua forma de administrar todo e qualquer empreendimento. A importância do papel que os administradores e empreendedores representam para a construção do futuro do nosso país é consenso, pois é neles que reside, ainda, um grande potencial de transformação social, principalmente para o mundo do trabalho.

Nesse sentido, o presente trabalho propõe analisar uma abordagem aplicada aos administradores e empreendedores, visando a uma valorização da necessidade da atualização tecnológica frente a um mundo globalizado, mas, principalmente, uma valorização desses profissionais e da sua importância no contexto social.

O fio condutor do trabalho está pautado na análise de uma metodologia que seja desenvolvida na qualificação dos profissionais da área da administração e do empreendedorismo, despertando um senso crítico que leve à melhoria da qualidade de produção, frente às mudanças tecnológicas, sociais e, principalmente, no mercado de trabalho em que o processo de capacitação deve ser permanente, mediante o desenvolvimento de habilidades empreendedoras.

Nas palavras de Franco (1998), esse necessário aprendizado permanente é assim expresso:

“O amanhã depende do hoje!

O que é preciso fazer para que o amanhã seja melhor que o hoje? Esta é a pergunta que todo ser humano deve fazer diariamente. A primeira atitude de cada um, seja quem for, não importa a situação, deve ser sempre afirmar que “hoje será melhor que ontem”. O importante é o momento presente”.

Na vida, o sucesso e a felicidade constante dependem do presente. O passado e o futuro estão aqui e agora. Se uma empresa ou uma pessoa está passando por alguma dificuldade hoje, é muito provável que não seja por algo que aconteceu no presente, mas sim pelas atitudes e comportamentos passados.

Por outro lado, o sucesso de hoje e de amanhã também é fruto das atitudes corretas e dos bons comportamentos no passado (que é o sucesso de hoje) e no presente (que é o sucesso de amanhã). Por isso é importante que toda pessoa esteja sempre atenta e preparada para aprender coisas novas, para uma convivência sadia e constante com o sucesso e com a felicidade, que só acompanham quem realmente trabalha com muita dedicação e perseverança.

Assim sendo, com este trabalho pretende-se mostrar que para trilhar o caminho dos vencedores é necessário estar sempre com os olhos no futuro e os pés no presente.

1.2 Contextualização

O mundo está presenciando a ocorrência de profunda mudança nos cenários político, econômico e social em nível mundial. Os países estão se compondo em blocos, derrubando fronteiras comerciais e impondo um novo tipo de relacionamento ao mercado; a tecnologia da informação (TI) a cada dia agrega inovações que impactam diretamente no dia-a-dia dos países,

organizações e pessoas e o mercado consumidor está cada vez mais exigente quanto à qualidade e preços dos produtos e serviços disponibilizados.

Essas mudanças têm repercutido profundamente nas empresas, exigindo ações de forte impacto, sob pena de não sobreviverem nesse ambiente. O que se observa é que, além das medidas de reestruturação adotadas, as empresas têm priorizado ações que dizem respeito (1) à gestão empresarial, focada num planejamento ajustado à otimização dos seus pontos fortes e à plena satisfação dos seus consumidores e (2) ao comprometimento do seu corpo funcional com os objetivos estabelecidos.

Um dos grandes desafios na implementação com sucesso dessas medidas é que diretores, gerentes e colaboradores estejam em perfeita sincronia, cada qual executando seu papel, dentro dos objetivos estabelecidos pela alta administração.

A metodologia apresentada neste trabalho é um indutor desse processo, servindo como um elo entre a área operacional e os responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa. Uma vez que está essencialmente assentada na gestão de metas, negociadas entre gerentes e colaboradores, a metodologia propõe a ligação do planejamento dos trabalhos entre os diversos níveis da organização, estabelecendo um "*linking*" fundamental para que os resultados operacionais estejam alinhados com as estratégias empresariais.

A grande maioria das sistemáticas, ainda em vigor nas empresas, tratam o desempenho como um fim em si mesmo, voltado quase que exclusivamente ao trato das questões de recursos humanos, utilização de seus resultados com fins punitivos ou de recompensa, como são os sistemas de mérito adotados em grande parte das organizações. A abordagem da metodologia apresentada neste trabalho, ao contrário, insere o desempenho como uma variável de gestão de trabalho, num contexto em que deve estar presente um plano de metas empresariais associado à gestão das pessoas que deverão desempenhar as atividades necessárias para seu cumprimento.

Tem-se a certeza de que essa metodologia traz uma enorme contribuição numa área tão pouco explorada na literatura disponível. Sua leitura, estudo e compreensão é uma alternativa de pesquisa para quem tem

interesse na gestão de pessoas e de processos de trabalho na área administrativa educacional.

Em algum ponto da história empresarial recente houve um desvio de rumo que passou despercebido da maior parte das organizações. Talvez mais que um desvio, tenha sido uma cisão. Até aquele ponto as pessoas tentavam adaptar-se àquilo que deu certo e que fez crescer as organizações que usavam como modelo.

Parece que de um momento para o outro, um terremoto passou a abalar até os gigantes. De todo lado pipocaram novas organizações, mais ágeis, mais flexíveis, mais inteligentes, mais próximas dos clientes e usando o conhecimento como diferencial. As soluções por elas encontradas incluem, principalmente, a incorporação de serviços aos produtos que fabricam (autodiagnose ou interatividade, à guisa de exemplo), ou seja, tornaram-se mais íntimas dos clientes.

Tem-se o exemplo da informática. Até há alguns anos, só programadores e analistas tinham conhecimento técnico suficiente para trabalhar com computadores. O advento dos microcomputadores (produto), agregando serviço (softwares com aplicativos de fácil compreensão e uso), derrubaram o mito da superespecialização. A interconexão de computadores, via Internet, tornou acessível desde o bate-papo informal internacional, até pesquisas às bibliotecas de maior e melhor acervo, ampliando a capacidade de expansão e expressão científica.

Nos últimos anos, agregaram-se ao nosso dia-a-dia novos termos, tais como: eletrônica óptica, realidade virtual, robotização, engenharia simultânea, consórcio modular, empresa virtual, reengenharia, bloco econômico, entre outros, que dão a medida de mudanças substanciais no mundo empresarial.

A transformação maior, no entanto, ocorre primeiramente dentro das organizações. É o conhecimento, e não a tecnologia, o diferencial maior entre concorrentes. Não o conhecimento isolado e sim o compartilhado por equipes, agregando sinergia, qualidade e competência. Para Drucker (1999):

“Cientistas afirmam que o homem médio utiliza apenas 10% de sua capacidade mental. As organizações a utilizam menos: querem de seus colaboradores apenas a força ou a habilidade física. Quanto potencial represado e reprimido que, se liberado, pode ser diferencial que coloca uma organização à frente da concorrência!”

Os níveis hierárquicos, em consequência, tendem a diminuir e as decisões são tomadas onde está a ação. A empresa deixa de ser uma relação unilateral de poder/submissão e passa a ser uma associação de interesses comuns. Não há mais um modelo prescrito, senão organizações em constante mudança.

Pode haver, entretanto, riscos inerentes a essa nova forma de se conduzir empresas. São os riscos do novo, do não-testado, do não-modelado, da incerteza. Quando, porém, retornaremos a uma era de certezas? Talvez nunca. Se continuarem a fazer as coisas como sempre as fizeram, porque até agora deram certo, será que as organizações sobreviverão neste novo milênio? Devem-se aproveitar produtivamente essas transformações aceleradas e reavaliar o tipo de organização que se tem e o que se quer ter. Acima de tudo, deve-se buscar a adaptação a esse desconfortável mundo novo.

Os equilibrados permanecem estáticos; os desequilibrados caem. Alternância, todavia, entre o equilíbrio e o desequilíbrio os mantém em movimento. Assim deve ser nossa reação aos novos tempos: aprender a andar em diferentes velocidades, sem medo de cair ou de parar e sentir a satisfação de poder fazê-lo.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar as principais estratégias utilizadas pelos administradores e empreendedores e de que forma essas estratégias modificam e potencializam um ambiente empreendedor. Para discutir sobre essas questões, é proposto a

análise de um processo onde são focalizadas a lógica do conteúdo das mudanças e as assimetrias como elementos fundamentais para conduzir processos de competitividade.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o projeto de capacitação de gestores e administradores escolares.
- Analisar de que forma a capacitação modifica e desenvolve os potenciais empreendedores nas instituições escolares.
- Relacionar o desenvolvimento dos processos administrativos e como eles interferem nos processos educacionais

1.4 Justificativa e Importância do Trabalho

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, quando foi criado a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais. Elas são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e, enfim, empreendem.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem deixar um legado, e estão revolucionando o mundo. Assim, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos. Essa é a pretensão deste trabalho, mostrar ao seguimento educacional, alicerce do crescimento humano e organizacional, a importância da gestão empreendedora no contexto social e empresarial.

Pode-se chamar o momento atual de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas

e gerando riqueza para a sociedade. A chamada nova economia e a era da internet, têm mostrado que idéias inovadoras, *know-how*, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do combustível indispensável à criação de novos negócios – o capital – podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Por esse motivo, julga-se importante o presente trabalho que visa, dentre outros fatores, a colaborar na capacitação de profissionais, empreendedores ou não, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades com a melhoria de seus serviços, pois é inegável que o sistema educacional deste país precisa de mudanças drásticas em todos os níveis, principalmente na forma de administrá-lo.

Este trabalho propõe, também, a disseminação de ferramentas para a melhoria da administração escolar e das pessoas envolvidas no processo, já que é preciso estar atento aos dados do cotidiano e às tendências para o futuro próximo, ou seja, é preciso estar ouvindo a voz do cliente interno e externo.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, de forma a verificar se o planejamento estratégico e os recursos utilizados pelos administradores empreendedores na administração de ensino podem ser considerados inovações competitivas.

Após a Introdução – capítulo primeiro – em que se apresentam a origem, a contextualização, os objetivos, a justificativa, importância e estrutura do trabalho, o segundo capítulo apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas: empreendedorismo com seu histórico e análise do Brasil no contexto mundial; sua sistêmica, os seus mitos históricos, pessoais e organizacionais, mecanismos sabotadores; estratégias de sistema para administradores e empreendedores da área educacional; a escola do novo milênio a gestão de pessoas na educação e o reinventar da administração escolar e uma visão holística da educação.

Ainda este capítulo aborda as estratégias para marketing educacional com enfoque para as relações pública e propaganda; planejamento de comunicações eficazes com a identificação de audiência-alvo, a facilitação de entendimento da resposta procurada, o desenvolvimento da mensagem, a escolha da mídia, a seleção dos atributos da fonte e a reunião de feedback. Apresenta, também, as relações públicas quanto ao seu processo de identificação e mensuração das imagens e atitudes dos públicos relevantes; estabelecimento de imagem e de metas de atitude dos públicos-chave, desenvolvimento de estratégias eficazes em termos de custo-benefício e serviços de informações por telefone e, ainda, a eficácia do programa de comunicação.

Aborda, enfim, as estratégias construtivas para administradores e empreendedores, demonstrando os caminhos para transformar os administradores em construtores empreendedores, as estratégias organizacionais para empreendedores a criatividade e a identificação de oportunidades; desafios para líderes institucionais e, por fim, a empresa/escola, como ser vivo, descrevendo seus aspectos da longevidade e uma gestão mais eficaz e menos intuitiva.

No terceiro capítulo apresenta-se o Estudo de Caso com pesquisa sobre a capacitação de administradores realizada pelo programa da qualidade Sinepe/SC. São analisados os dados do programa de capacitação de 1995 a 2001, apresentam-se e tabulam-se os resultados da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

Por fim, apresentam-se as Fontes Bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo tem sua desinência na palavra inglesa *entrepreneurship* que, por sua vez, provém do francês *entrepreneur*, a qual significa empreendedor, acrescida do sufixo inglês *ship*: o estado de ser algo. Empreendedorismo, assim, significa estudo das ações do empreendedor. Pode-se conceituar empreendedorismo como o estudo das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores dos empreendedores que, combinadas, podem levar à adoção de atitudes que resultem em empreendimentos.

Empreendedorismo trata-se de uma idéia que vem tomando forma há mais ou menos 20 anos e que se desenvolveu intensamente na Inglaterra com o incentivo da antiga primeira ministra Margareth Thatcher. Com efeito, para fazer frente ao processo de privatização e conseqüente encolhimento do Estado, o governo inglês passou a incentivar o empreendedorismo como forma de dinamizar a economia para compensar a queda no nível de emprego. Para Guilhon (2000), empreendedorismo não é modismo: é mudança de atitude.

2.1.1 Histórico do Empreendedorismo

A primeira pessoa a usar o termo *entrepreneur* na teoria econômica foi Richard Cantillon, de origem Irlandesa. Cantillon se refugiou na França após a queda dos Stuarts. Morou principalmente em Paris, onde teve uma carreira bem-sucedida como banqueiro. Morreu assassinado por um ex-empregado em Londres, em 1734. Apesar de seus escritos ficarem famosos desde 1720, somente foram publicados após sua morte, em 1755.

Cantillon tinha uma noção de empreendedor que se assemelha àquela de muitos autores contemporâneos. Ele via o empreendedor como um inovador e como um *risk-taker*, aquele que assume ou corre o risco, alguém que não somente lidava com a inovação, mas também investia e corria riscos com o seu próprio dinheiro.

Daquele tempo até hoje os economistas franceses usariam o termo *entrepreneur* cada vez mais e gradualmente passariam a integrá-lo à teoria

econômica. A literatura anglo-saxônica geralmente considera que Schumpeter foi o primeiro a integrar o termo *entrepreneur* na teoria geral da economia. De fato, após Cantillon, o termo continuou a ser usado por economistas franceses. O próprio Schumpeter (apud Guilhom, 2000, p.13) percebeu isso quando escreveu:

“...Cantillon tinha um conceito bem claro da função do *entrepreneur*... Isto, é claro, é uma doutrina escolástica, mas ninguém antes de Cantillon o formulou de forma tão completa. E pode ser devido a ele que os economistas franceses, ao contrário dos ingleses, nunca perderam de vista a função empresarial e sua importância central”.

Foi somente muitas décadas após Cantillon, entretanto, que Jean Baptiste Say, um próprio *entrepreneur*, fez uma clara distinção entre o capitalista e o *entrepreneur* e eventualmente entre os lucros do primeiro e do segundo.

É necessário apontar que Say tinha uma visão ampla da teoria econômica, pois foi ele que introduziu as idéias de Adam Smith na França. Ele também foi um admirador da Revolução Industrial na Inglaterra, que serviu de modelo para a França.

Surgindo na segunda metade do Século XIX, a palavra *entrepreneur* foi usada cada vez mais, à medida que se desenvolviam as atividades empresariais. Isso pode ser atribuído a muitos fatores, mas principalmente a dois: muitos capitalistas têm liquidez excedente que tentam investir e o *entrepreneur* oferece interessantes possibilidades.

Desde aquele tempo os *entrepreneurs* poderiam ser diferenciados cada vez mais dos capitalistas, estando estes à disposição dos primeiros para capacitá-los a fazer os mais vantajosos usos do capital e vice-versa, os primeiros à disposição dos capitalistas para abrirem negócios.

Naquela época, a Revolução Industrial estava em seu apogeu e o número de empresas industriais era cada vez maior. O capitalista que tinha ou gerenciava uma empresa começava a conhecer formas de inovar, de progredir e superar os concorrentes.

Dornelas (2001) define o processo evolutivo do empreendedorismo da seguinte forma:

- Idade Média

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente do governo do país.

- Século XVII

Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Como geralmente os preços eram prefixados, qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor.

- Século XVIII

Nesse século o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. Um exemplo foi o caso das pesquisas referentes aos campos elétricos, de Thomas Edison, que só foram possíveis com auxílio de investidores que financiaram os experimentos.

- Séculos XIX e XX

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores, não mas, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Portanto, pode-se dizer que todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor.

2.1.2 O Brasil no Contexto Mundial

O Brasil é a sociedade mais empreendedora do mundo, ganhando dos Estados Unidos, da Austrália, da Alemanha, do Canadá, da França, da Itália. O Global Entrepreneurship Monitor (GEM), parceria do Babson College de Boston (EUA) e da London Business School (Inglaterra), com apoio do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership (EUA), pesquisou 21 países e verificou que, no Brasil, há uma ambiência empreendedora líder no mundo. Não é para menos. A diferença entre o Brasil legal e o Brasil real pode ser quantificada. No entorno de 4,5 milhões de empresas formais, gravitam 15,7 milhões de empreendedores informais (Dornelas, 2001).

No Brasil, um em cada oito brasileiros tem seu próprio negócio. Nos Estados Unidos, essa proporção é de um para dez. Na Austrália, um para doze, na Alemanha, a proporção é de um para vinte cinco, na Inglaterra, um para trinta e três, na Finlândia e na Suécia, um para cinquenta e em países como a Irlanda e Japão, a proporção chega a um para cem. O paradoxo reside justamente no fato de que, no Brasil, o espírito empreendedor precede a cidadania. Mas por outro lado, se o país é líder em atividade empreendedora, apresenta resultados ruins nos pressupostos do empreendedorismo: educação, farto apoio financeiro, baixa burocracia, alta atividade do capital de risco, políticas públicas de fomento e noção de legitimidade social do empreendedorismo.

O impulso empreendedor no Brasil pode ser analisado sob diversos aspectos. O Estado já não é um grande empregador e as grandes empresas exigem um nível de escolaridade e de conhecimento que a maioria da população não possui. Além disso, fora das grandes corporações, os salários quase sempre são baixos, o que faz com que, para boa parte dos brasileiros, a saída seja montar seu próprio negócio, mesmo que ele não represente a principal atividade e sirva para complementar a renda familiar. Uma prova disso é a taxa de participação feminina em iniciativas empreendedoras. No Brasil, há uma mulher empreendedora para cada grupo de menos de dois homens. Na França, essa proporção é de 12 homens empreendedores para uma mulher. Na medida em que é incapaz de gerar os empregos necessários para absorver

uma mão-de-obra cada vez mais desajustada aos padrões tradicionais e às exigências de um mercado competitivo, a economia força o desempregado a virar empreendedor. Este empreendedor, despreparado, acaba aprendendo da maneira mais onerosa: pelo erro (Dornelas, 2001).

Altas taxas de impostos, custo elevado dos financiamentos e o baixo nível de educação são fatores que debilitam o sucesso da atividade empreendedora. Embora intenso, o empreendedorismo brasileiro carece de qualidade, o que, conseqüentemente, reduz a capacidade competitiva do país como um todo.

Foi nesta percepção sistêmica que o Sebrae mudou a sua forma de atuação, saindo de programas pontuais para programas estruturais. Programas como o Brasil Empreendedor, que capacitou, para obtenção de crédito, 2 milhões de empreendedores em um ano; MEC Sebrae, que leva os princípios do empreendedorismo a 13 mil professores e 300 mil alunos; ou o Programa de Desenvolvimento, Emprego e Renda (PRODER), que valoriza as vocações locais, organiza e capacita as comunidades de mais de dois mil municípios, são fundamentais para modificar o perfil do país. Há ainda outras ações do Sebrae, como o incremento ao microcrédito e a ampliação do capital de risco como fonte de financiamento à atividade produtiva.

Somadas à natural característica empreendedora do brasileiro, estas e outras iniciativas são capazes de contribuir decisivamente para dar liberdade para este país poder trabalhar. Vontade e necessidade não faltam. O que se precisa é olhar o problema de frente e ver que nele próprio está inscrita a solução. Não basta “querer fazer”. É preciso “saber fazer”. É preciso oferecer as condições para “poder fazer”. O Brasil dos pobres empreendedores, dos artesões, dos micro e pequenos agricultores poderia ser mais bonito aos olhos dos formuladores de políticas públicas e às elites do país, principalmente dos setores financeiros. O estudo da GEM diz isso. “Somos os maiores empreendedores do planeta. E agora já sabemos disso” (Revista Sebrae, 2001).

2.1.3 Visão Sistêmica do Empreendedorismo

“Mesmo depois que todas as questões científicas tenham sido respondidas, sentimos que os problemas da vida permanecem completamente intactos.”

Ludwig Wittgenstein

Sob a visão tradicional, as empresas são consideradas sistemas “fechados”, sem conexão ou comunicação com seu ambiente e sua sobrevivência depende apenas de suas qualidades e características internas. Esse tipo de organização preocupa-se basicamente em reconhecer e investir nas variáveis que trarão sucesso e resultados imediatos independentemente do ambiente externo – fornecedores, clientes, competidores e governo.

Já a visão sistêmica dá um “salto quântico” em relação à mecanicista, ao demonstrar que a organização, como qualquer organismo, não vive isolada, mas insere-se numa relação de interdependência com o ambiente.

Isso está se tornando ainda mais verdadeiro à medida que os grandes blocos econômicos mundiais se interconectam e a competitividade entre as empresas aumenta exponencialmente. Nessa perspectiva, funcionários, grupos de trabalho e organizações apresentam necessidades que, para serem satisfeitas, dependem de alto grau de liberdade na inter-relação com seu ambiente e precisam estar “abertos” para atingir uma relação benéfica com o contexto maior.

Para isso, é necessário levar em conta o ambiente externo da empresa desde seu projeto e estruturação e, também, reconhecer que sua sobrevivência e bom funcionamento dependem, primordialmente, da capacidade de identificar e antecipar-se a mudanças externas, provocadas, em maior grau, por mudança tecnológica, necessidade dos consumidores e características dos competidores e, em menor grau, por fornecedores e governo.

Segundo a visão sistêmica, as organizações são constituídas de subsistemas interdependentes. Funcionários (um subsistema) constituem

grupos de trabalho (outro subsistema) que, por sua vez, constituem as empresas. Essas representam subsistemas dentro de corporações que, por sua vez, são subsistemas na estrutura econômica de uma sociedade.

Para descrever os processos organizacionais de um ponto de vista sistêmico é necessário definir alguns conceitos básicos, derivados do estudo dos sistemas biológicos. Os conceitos mais importantes são:

- Sistema aberto. É aquele que efetua trocas com seu ambiente, em um estado de contínua interação e mútua interdependência. É um sistema auto-regulável, pois se auto-corrige continuamente para se adaptar às mudanças do ambiente.

Existem vários níveis de “abertura”. Um sistema “parcialmente aberto” pode ser exemplificado por uma máquina capaz de regular seu funcionamento de acordo com variações no ambiente. Um sistema “completamente aberto”, também chamado de complexo, pode ser exemplificado por um organismo, indivíduo ou organização.

Nos sistemas abertos, há entrada e saída constante de energia, o que gera níveis cada vez mais altos de diversidade e complexidade. Embora essas características sejam em geral interpretadas de forma negativa ou reativa por indivíduos e organizações – pois confrontam a identidade e o *status quo* individual e institucional – elas permitem que esses sistemas sejam suficientemente flexíveis para se adaptar às oscilações do ambiente.

- Homeostase. É a tendência de qualquer sistema a manter-se, preservar-se, auto-regular-se, a voltar a sua condição original, uma vez ultrapassadas as variações do ambiente.
- Retroalimentação ou feedback. É o uso de parte da saída – informação, energia – do sistema (*output*) como entrada em outra fase (*input*). A retroalimentação negativa ou auto-corretiva – também chamada de otimização – permite manter a homeostase. Ela utiliza os sinais indicadores de desvios, em relação a padrões ou normas preestabelecidas, para modificar o funcionamento do sistema. Por exemplo, ao se definir determinada temperatura para uma sala com ar-

condicionado, essa informação faz com que o aparelho trabalhe cada vez que a temperatura desejada se alterar.

Nos relacionamentos humanos e organizacionais, o *feedback* negativo é a capacidade de dizer “não”, de indicar limites cada vez que comportamentos individuais ou de grupo violam determinados parâmetros considerados positivos. De outra maneira, esses comportamentos se distanciariam das normas e padrões aceitos coletivamente, podendo ocasionar, em casos extremos, o caos nas relações.

- Entropia/Entropia negativa. Entropia é a medida da desorganização, da deterioração ou exaustão do sistema. Seu oposto é a entropia negativa ou neg-entropia, que é a capacidade do sistema de absorver novas informações, que atualizam e dão significado ao sistema.

Em resumo, os sistemas fechados, ou aqueles com pouco ou nenhum contato com o ambiente, tendem, rapidamente, à entropia. Já os sistemas abertos, por trocarem energia e informação com o ambiente, são chamados de neg-entrópicos (caracterizados por entropia negativa).

- Variedade necessária. Expressa o princípio de que os mecanismos de regulação internos de um sistema precisam ser tão diversos quanto os do ambiente com o qual ele se comunica. Em termos organizacionais, isso significa que as informações básicas para o relacionamento com o ambiente externo (mercado) precisam estar disponíveis para todos os elementos do sistema (funcionários da organização).

Conseqüentemente, os indivíduos que participam de equipes devem possuir uma variedade expressiva de habilidades e características pessoais. As, organizações tradicionais, porém, baseadas em pressupostos reducionistas, por temerem a diversidade e a variedade, valorizam apenas a identidade e o consenso de grupo. Por temerem o “caos” da realidade, buscam “fixar” determinadas variáveis. Criatividade e “jogo de cintura” tornam-se compulsão repetitiva (burocracia) e tédio.

Isso diminui a capacidade de relacionamento entre o interno e o externo, entre a empresa e o mercado, gerando isolamento gradativo e, finalmente, implosão. A criatividade (energia) que funcionários e grupos de trabalho não

conseguem expressar gera conflito e estresse. Quando não se encontra uma forma criativa de direcionar a energia (informação), ela se torna destrutiva, voltando-se contra a própria organização.

- **Eqüifinalidade.** É a noção de que, num sistema aberto, existem muitas maneiras de se chegar ao resultado desejado. Conseqüentemente, quanto mais fechado o sistema, menor o número de opções. Em organizações extremamente centralizadoras, autoritárias ou burocráticas, “só existe uma maneira” de fazer as coisas. As outras possibilidades são negadas ou rejeitadas, pois podem ameaçar o sistema monolítico (e por isso o clima monótono, sempre “um mesmo tom”).

Em termos comparativos, as organizações abertas são caracterizadas por criatividade, por estruturas horizontais e pela sinergia interna e externa (sistema neg-entrópico), enquanto as fechadas são caracterizadas pela uniformidade, por estruturas verticais e pelo isolamento/fechamento (sistema entrópico).

As organizações abertas incluem “o novo” em seu funcionamento e em sua identidade, ao passo que as fechadas consideram “o novo” como o maior inimigo, algo a ser enfrentado e derrotado.

- **Evolução do sistema.** É a capacidade de todo sistema de progredir em direção a formas mais complexas, variadas, que facilitam seu relacionamento com os desafios e as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Por estarem sob o domínio de mitos restritivos e mecanicistas, grande parte das organizações não reconhecem nem a própria complexidade nem a do ambiente em que estão inseridas. Isso as impede de lidar de forma eficaz com conflitos, bloqueando seu potencial criativo, aumentando a resistência à mudança e impedindo o fluxo de energia e de informação. Conseqüentemente, as organizações fechadas têm uma tendência ao fechamento e ao isolamento, em níveis cada vez maiores de entropia, que se apresenta primeiramente como rigidez, seguida de crise e finalmente desintegração.

O que se observa é que, “quanto mais obsoletos e disfuncionais os mitos pessoais e organizacionais, mais ameaçadores se tornam tanto o contexto interno e o externo da organização”, que, por sua vez, provocam ainda mais isolamento e fechamento (Ziermer, 1996).

Por outro lado, as empresas que funcionam como sistemas abertos não se fecham para seu contexto externo. Na verdade, buscam otimizar essa relação, o que gera níveis mais altos de organização ou sinergia. Dessa forma elas:

- a) elevam o nível de comunicação e a capacidade de lidar com os conflitos;
- b) facilitam o desenvolvimento de equipes motivadas, eficientes e produtivas;
- c) auxiliam a compreender e a conviver com a não-linearidade dos eventos e os paradoxos humanos e institucionais;
- d) obrigam a um aprendizado contínuo, de maneira a impedir um retorno ao fechamento e ao isolamento (entropia);
- e) obrigam a uma flexibilidade adaptativa que preserva a unidade na diversidade. A empresa permanece coesa apesar das múltiplas trocas e interações tanto com o meio interno quanto externo.

2.1.4 Os mitos que rodeiam a perspectiva empreendedora

2.1.4.1 Os mitos na história humana

Para poder compreender o que são os mitos e qual sua importância para a vida humana, o homem precisa recuar no tempo e identificar-se, por alguns instantes, com os antepassados neolíticos, imaginando o final de um dia em suas vidas – a volta da caçada, as vitórias e derrotas em suas confrontações com um mundo desconhecido e, por isso, bastante amedrontador.

Para apaziguar as emoções e dar sentido a suas ações e aventuras, os antepassados contavam histórias em volta de uma fogueira, compartilhando observações sobre o próprio comportamento e o mundo a seu redor.

A tendência humana para contar histórias – e assim construir mitos – mais do que divertir e servir de passatempo representa uma forma criativa e

poderosa de congregar os participantes, na qualidade de atores, narradores ou de audiência (Ziermer, 1996).

Desde os primórdios da humanidade, a psique atém-se menos ao fato “real” e mais ao “significado” a ele associado. Esse significado é transmitido pelas histórias e mitos específicos das situações humanas típicas e por elas influenciado.

A veracidade de uma história ou mito sempre se baseou em critérios subjetivos, como “aceitação” e “coerência”. Essas características levaram Bruner (1996) a distinguir duas maneiras distintas de compreender o mundo, dois modos de funcionamento cognitivo, duas formas de construir a realidade.

As formas de compreender o mundo são complementares e baseiam-se em critérios e princípios diferentes. As duas podem ser utilizadas para descrever a realidade, embora a primeira utilize argumentos científicos que buscam a “verdade”, enquanto a segunda procura criar uma explicação coerente e satisfatória para o maior número possível de pessoas.

A primeira forma tenta compreender a realidade, utilizando o modelo científico, sem se preocupar com a aceitação social de seus resultados. A segunda, envolve o mito e visa principalmente a apaziguar tensões coletivas geradas pela passagem do tempo.

Grande parte da educação formal ocidental é baseada no modelo de pensamento paradigmático que busca, através da determinação de relações de causa e efeito, explicar determinados acontecimentos e, assim, predizer e controlar a realidade. Em alguns casos, essas observações podem levar à criação de determinadas teorias que, depois de testadas, poderiam ser consideradas de aplicação universal (Ziermer, 1996).

Apesar de seu poder de transformação, por exemplo, através da tecnologia, esse modelo de pensamento não descreve nem dá sentido aos desejos, objetivos e comportamentos humanos, cujas características, essencialmente ambíguas e paradoxais, não podem ser apreendidas pelo âmbito racional.

Para Gerber (1996):

“é em grande parte devido a essa limitação do pensamento e da linguagem racional que o homem moderno vive um conflito insuperável, pois utiliza esse modelo de maneira indiscriminada, na esperança não apenas de controlar e “otimizar” o mundo a sua volta, como também de encontrar significado para sua vida”.

Como essa esperança não se concretiza, o homem ocidental tende a cair em dois extremos muito perigosos. De um lado, o niilismo e o ceticismo; de outro, a racionalidade levada às últimas conseqüências, como acontece na visão behaviorista do comportamento humano, que considera inexistente ou irrelevante aquilo que não pode ser observado.

Assim, enquanto o pensamento paradigmático ocupa-se da questão da verdade, daquilo que é “real” e mensurável, o pensamento narrativo-mítico preocupa-se com a questão de dar significado à experiência humana.

Nesse sentido, é interessante verificar que algumas histórias – e os mitos que lhes são subjacentes – tornaram-se universais devido ao fato de terem conseguido comunicar, de forma eficaz, verdades fundamentais. Isso as levou a ser incorporadas ao acervo cultural da humanidade.

Algumas das histórias que explicam a origem do universo, da vida e do ser humano (mitos de criação), por seu poder de direcionar as energias psíquicas dos ancestrais, ganharam o *status* de mitos cósmicos ou coletivos. Representam o conjunto de verdades psicológicas, sociológicas e metafísicas de uma sociedade.

A observação mais atenta dos mitos coletivos mostra que eles refletem as grandes preocupações e ansiedades dos indivíduos de cada época da história humana e têm contribuído, durante milênios, para preservar e assegurar a continuidade e o bem-estar social. Assim, por exemplo, o mito do casamento ordena e dirige as necessidades de homens e mulheres, no sentido de garantir a satisfação biológica, a inserção social e a criação do núcleo familiar.

A mente do homem moderno, contudo, profundamente influenciada pelo racionalismo científico, rejeita a visão mítica da realidade por considerá-la

“primitiva”, “não racional”. Essa negação, por sua vez, gerou um vazio existencial sem precedentes, uma alienação em relação aos valores mais profundos que possibilitam a experiência de conexão entre o homem e sua dimensão existencial ou cósmica (Zoghlim, 1994).

No século XX, muitos estudiosos de várias áreas do conhecimento, entre eles Ernst Cassirer, C. G. Jung, Joseph Campbell, Mircea Eliade e Gilbert Durand voltaram-se para o mito a fim de melhor compreender a condição do homem moderno. E, sem exceção, todos concordaram que é necessário integrar a visão científica e o modo de consciência racional, linear com o modo mítico, narrativo, de maneira a possibilitar uma harmonização dos vários níveis ou dimensões da consciência humana.

Essa revalorização do mito fez com que fossem criados, nos últimos anos, vários programas de desenvolvimento humano com o intuito de facilitar a identificação e transformação dos padrões cognitivos profundos, através da utilização de conhecimentos e abordagens que integram tanto os conhecimentos da antropologia, da psicologia de base simbólica e humanista, do xamanismo e das modernas pesquisas sobre a consciência (Ziermer, 1996).

Neste contexto, o presente trabalho propõe utilizar o conceito de mito e explorar seu poder de compreensão e transformação do mundo do trabalho, de maneira que as mudanças dramáticas que estão se operando no contexto organizacional sejam mais efetivas, criativas, íntegras e benéficas tanto para as pessoas quanto para as organizações.

2.1.4.2 Mitos pessoais

“Perguntei a mim mesmo: Que mito você está vivendo? E descobri que não sabia. Por isso... decidi conhecer o meu mito, e considerei esta como a maior das tarefas”

C. G. Jung

Para Joseph Campbell (apud Ziermer, 1996), um mito é uma constelação de crenças, sentimentos e imagens organizadas ao redor de um tema central, com a finalidade de auxiliar os indivíduos a confrontarem e elaborarem os desafios capitais da existência.

Entre esses desafios, podem-se citar:

- compreender o mundo natural de maneira significativa. Sem os mitos, a percepção da realidade seria caótica e desordenada, levando ao pânico ou a extrema ansiedade;
- ultrapassar os sucessivos estágios da vida humana. É através dos mitos coletivos e respectivos rituais (o rito é incorporação do mito) que os indivíduos, tanto das sociedades primitivas quanto das tradicionais, passam pelos diversos estágios de desenvolvimento humano – da infância para a adolescência, desta para a maturidade, daí para a velhice e finalmente a morte.

Nas organizações, a estagnação geralmente tem conseqüências destrutivas, pois a falta de maturidade emocional e psicológica repercute em várias áreas da competência profissional, desde a da tomada de decisões até a do relacionamento interpessoal e de grupo. É, também, devido a esse fato que inúmeros programas de treinamento, embora bem planejados e implementados, não trazem os resultados esperados.

Mais o melhor treinamento técnico não supre deficiências humanas. No dia-a-dia das organizações, há a tendência em investir no lugar errado, pois há o pressuposto de que baixo nível de eficiência resulta de habilidades técnicas pouco desenvolvidas. Isso decorre do mito da racionalidade técnica nas organizações: quanto mais racionais os funcionários, maior sua eficiência, enquanto os aspectos de relacionamento e comportamentais, incluindo os emocionais, não são considerados (Stofel, 1997).

A mitologia pessoal pode ser comparada a lentes ou *softwares*, que influenciam, de forma subliminar, as percepções segundo pressupostos e valores gerados por tendências inatas e experiências de vida. É através dela que se interpreta nossa experiência, organizam-se novas informações e obtêm-

se inspiração e orientação para situações que estão além da compreensão consciente.

Sem os mitos, a percepção do mundo seria alienada e caótica, daí a urgência humana de ordenar a realidade de maneira significativa. A compulsão humana para explicar ou “criar mitos” em relação a todos os fenômenos parece representar tanto um impulso biológico básico, quanto um elemento essencial na evolução da humanidade.

Os mitos criados nos primeiros anos de vida buscam atender principalmente às necessidades imediatas de um ser dependente e frágil. À medida que avançam os anos, esses primeiros mitos entram em choque com as necessidades evolutivas de cada indivíduo e, se não forem transformados, podem se tornar uma fonte importante de conflito, frustração e limitação.

A complexidade do mundo atual tem obrigado um número cada vez maior de indivíduos a criar, de forma consciente, sua própria mitologia orientadora. Para isso, eles necessitam contatar e reconhecer seus próprios recursos internos, em vez de se apoiar em hábitos e convenções transmitidas a cada geração.

A evolução dos mitos pessoais é dirigida por cinco princípios básicos:

- O primeiro deles refere-se à contínua transformação das experiências humanas, que provocam mudanças de objetivos, desejos e necessidades. Com o tempo, mesmo os mitos mais abrangentes decaem e passam a ameaçar o crescimento tanto individual, quanto organizacional. Traduzindo em termos sistêmicos, significa que, com a passagem do tempo, a relação sistema-ambiente torna-se cada vez mais complexa e diversa, obrigando a uma transformação dos mitos organizacionais básicos, mitos estes que, aglutinados, formam a identidade pessoal e organizacional.
- O segundo explicita que conflitos internos e externos constituem indicadores naturais de que o conjunto de mitos direcionadores se tornou obsoleto e de que é necessário mudá-los. À medida que os mitos direcionados não atendem mais às novas necessidades e aspirações de indivíduos e organizações, por estarem atrelados a

condições e situações passadas, geram-se conflitos. Os mitos vigentes baseiam-se em uma realidade ultrapassada, em um contexto que não existe mais. Nesse sentido, compreender a necessidade de rever os mitos vigentes, em lugar de insistir que “o mundo mudou para pior, mas que tudo voltará a seu lugar no devido tempo”, é o primeiro passo para libertar-se de uma visão distorcida do mundo e criar uma nova visão, em conformidade com os potenciais atuais tanto individuais, quanto coletivos.

- O terceiro enfatiza que todo conflito tem duas polaridades. Num extremo, estão os mitos do passado, muitos dos quais se tornaram fonte de conflito e de resistência a mudanças. Antes de transformá-los, porém, é preciso tanto conhecer a importância desses mitos na história do indivíduo e da empresa, como identificar as situações e os contextos em que eles se formaram. No outro extremo, está o mito emergente, capaz de expandir as possibilidades individuais e coletivas restringidas pelo mito antigo. O mito emergente aparece através de imagens, sentimentos, pensamentos e histórias que expressam potenciais ainda não identificados ou não concretizados e que são estratégicos para uma redefinição dos novos mitos direcionadores da organização. O mito emergente nasce, de um lado, do processo de obsolescência dos mitos tradicionais e , de outro, da revalorização de determinados aspectos culturais reprimidos, como a consciência ecológica, a revalorização da intuição e da introspecção e o papel mais abrangente das instituições e organizações na nova ordem mundial.
- O quarto princípio estabelece que o conflito entre o mito antigo e o mito emergente evolui gradualmente em direção ao “mito novo”, aquele que integra as possibilidades mais criativas e realistas dos mitos anteriores. Essa evolução, porém, não é linear, mas complexa, pois implica a inter-relação de duas estruturas de consciência antagônicas. Os mitos antigos e os emergentes competem entre si para reorganizar as percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos tanto

individuais quanto coletivos, ou seja, para gerar nova percepção do mundo.

- Finalmente, o quinto princípio enuncia que conflitos não resolvidos reaparecem, interferindo no desenvolvimento do potencial tanto do indivíduo, quanto da organização. Determinados mitos pessoais e organizacionais, devido ao fato de terem sido criados em situações conflitivas ou conturbadas no passado, resistem a qualquer processo espontâneo de transformação. Daí a necessidade de programas de desenvolvimento estruturados com o objetivo específico de identificar e confrontar os mitos menos acessíveis à consciência individual e coletiva, aqueles que carregam forte carga emocional e interferem, de forma profunda, na atualização do potencial dos funcionários e das organizações (Ziermer, 1996, p. 39).

2.1.4.3 Mitos Organizacionais

Da mesma forma que os mitos coletivos orientam a vida de uma cultura, os mitos organizacionais o fazem para empresas e corporações, atribuindo significado às ações e aos acontecimentos do ambiente de trabalho.

Para aqueles que vivem o dia-a-dia das empresas, os mitos representam uma grande parte dos pressupostos subscientes e elementos do senso comum das organizações. Os mitos explicam por que as práticas e os procedimentos utilizados constituem “a única maneira” de organizar pessoas, recursos e tecnologias, de forma a atingir os objetivos propostos.

Os mitos que, através de um processo natural de seleção, organizam e explicam, com sucesso, as atividades e os acontecimentos do passado da empresa, tornam-se o referencial básico a ser, utilizado para direcionar os objetivos presentes e futuros da organização.

Os mitos organizacionais têm função organizadora e estruturadora, entre as quais destacam-se:

- a) explicar rotinas e procedimentos;
- b) interpretar os eventos do passado, direcionar o presente e o futuro;
- c) diminuir complexidades e instabilidades;

- d) ajudar a criar uma identidade organizacional;
- e) estabelecer um compromisso com os valores ou ideais da organização (Ziermer, 1996, p. 45).

Em face das incertezas motivadas pelas grandes mudanças tecnológicas e econômicas, o referencial básico dos mitos ancorado em experiências e contextos passados da organização torna-se, aos poucos, obsoleto. Daí a necessidade de revê-lo constantemente para assegurar sua atualidade. Caso contrário:

- a) limitam-se as habilidades técnicas e relacionais;
- b) reduz-se a capacidade crítica;
- c) gera-se conformidade às regras e valores superados da empresa;
- d) produz-se aparente coesão e espírito de equipe;
- e) torna-se deficiente o processo de tomada de decisões (Ziermer, 1996, p. 46).

A conjunção dessas características cria empresas cada vez mais fechadas e isoladas de seu contexto, gerando níveis cada vez maiores de desagregação.

Empresas fechadas e entrópicas, incapazes de lidar com a instabilidade, a complexidade e a ambigüidade inerentes aos sistemas produtivos, dão origem a mitos que amortecem o confronto com esses aspectos, impedindo a aprendizagem de segunda ordem e a sinergização da organização.

Há varias maneiras ou estilos de se efetuarem mudanças em organizações, dependendo basicamente do estilo de liderança e dos mitos centrais de cada empresa.

O primeiro desses estilos é chamado de analítico, pois se baseia na utilização de procedimentos testados por meio de dados empíricos. Esse estilo de mudança é eminentemente racional e é controlado por um grupo ou um dirigente de forma unilateral.

O segundo estilo é chamado de participativo, pois se baseia na criação de um consenso de grupo em torno de ações também baseadas em

investigações empíricas. A implementação é exercida de forma compartilhada, democrática.

Um terceiro estilo é chamado de imperativo, pois as mudanças são efetivadas através de lideranças que se baseiam na autoridade ou no carisma.

O quarto estilo é chamado de emergente e resulta da criação ou da aceitação de uma nova idéia que se origina de um líder específico ou de um grupo relevante.

Qualquer que seja o estilo, o mudar os mitos básicos da organização, mesmo que disfuncionais ou obsoletos, significa, geralmente, a oposição de sérias resistências. Isso se verifica em razão do poder intrínseco do mito e de seu entrelaçamento com a própria história da empresa e a de seus funcionários. Além disso, os mitos disfuncionais:

- podem encobrir problemas que não se sabe como confrontar;
- podem encobrir “duplo-vínculo” – diferença entre o que se fala e o que se faz – que, uma vez revelado, causa frustração, absenteísmo e perda de motivação;
- são vistos como “o mal menor”, pois freqüentemente não há a visão de novos rumos (novos mitos);
- estão unidos à identidade da empresa. Para os antigos funcionários, perder esses mitos significa “perder a identidade”;
- foram criados na relação pessoal e, assim, afetiva, com os fundadores e dirigentes da empresa;
- estão entrelaçados com os próprios mitos pessoais de muitos funcionários, principalmente os mais antigos ou aqueles totalmente identificados à empresa (Ziermer, 1996, p. 51).

O estudo desses mitos e de sua função na vida organizacional permite compreender que mudanças são possíveis apenas em alguns momentos específicos do ciclo de vida de uma empresa. Assim, por exemplo, quando a empresa está sujeita a um alto nível de tensão, provocado por elevado nível de

ineficiência, pela perda da liderança no mercado e por expressiva queda de faturamento, é possível realizar mudanças.

2.1.4.4 – Mitos da Perspectiva Empreendedora

A maioria das pessoas que inicia um negócio não dispõe de um modelo de empreendimento que funciona; apenas do próprio trabalho. Essa é a perspectiva da técnica, diferente da empreendedora. A diferença entre as duas pode ser estabelecida sob vários aspectos.

- Na perspectiva empreendedora, a pergunta é: “Como deve funcionar o empreendimento?”. Na do técnico, é: “Que trabalho tem de ser feito?”.
- Pela perspectiva empreendedora, enxerga-se o empreendimento como um sistema para produzir resultados externos – para o cliente – que produz lucros. Pela do técnico, enxerga-se o empreendimento como um lugar onde pessoas trabalham para produzir resultados internos – para o técnico – que produz receita.
- A perspectiva empreendedora começa com a imagem de um futuro nitidamente delineado e volta ao presente com a intenção de modificá-lo até combinar com a visão. A do técnico começa com o presente, depois olha na direção de um futuro incerto, na esperança de mantê-lo parecido com o presente.
- Pela perspectiva empreendedora, contempla-se o empreendimento como um todo, do qual derivam as partes. Pela do técnico, vêem-se suas partes, e a partir delas é construído o todo.
- A perspectiva empreendedora é uma visão integrada do mundo. A do técnico é uma visão fragmentada do mundo.
- Para o empreendedor, o mundo atual é modelado de acordo com sua visão. Para o técnico, o futuro é modelado de acordo com o mundo atual (Gerber, 1996, p. 65).

Por tudo isso, não se deve estranhar que a perspectiva empreendedora seja indispensável para a criação de um grande empreendimento, enquanto a do técnico produz o oposto.

A perspectiva empreendedora adota uma escala maior, mais abrangente. Ela encara o empreendimento como uma rede de componentes, cada um deles contribuindo para um esquema mais amplo, que se forma para produzir um resultado planejado de forma específica.

Cada passo no desenvolvimento desse tipo de empreendimento é mensurável, se não quantitativa, pelo menos, qualitativamente. Há um padrão para ele, uma forma, uma maneira de ser que pode traduzir-se em providências a serem tomadas, que lhe são típicas. O empreendimento opera de acordo com normas e princípios bem articulados. Tem uma forma nítida, facilmente reconhecível.

Na perspectiva do técnico, por outro lado, a escala é menor, mais inibida, restrita principalmente ao trabalho que está sendo executado. Em função disso, o trabalho do técnico torna-se progressivamente opressivo, menos estimulante, isolado do grande mundo. Então seu empreendimento fica reduzido a etapas que conduzem apenas ao passo seguinte, que nada mais é que uma réplica do passo anterior. Cada dia passa a ser rotineiro. O trabalho é executado como objetivo, sem nenhum propósito maior, sem nenhum sentido além da simples necessidade de sua execução.

O técnico não enxerga nenhuma conexão entre o rumo de seu negócio e sua posição atual. Na ausência da escala maior e da direção visionária, presentes no modelo empreendedor, fica ao técnico apenas a opção de construir um modelo a cada passo do caminho.

Seu único modelo de referência, contudo, é aquele das experiências do passado, o modelo do trabalho. Exatamente o contrário daquilo que precisaria para que o empreendimento o libertasse do trabalho, que para ele tornou-se hábito (Storkey, 1997).

Em contrapartida, o empreendedor enxerga ao longe aquilo que para o técnico é tão difícil ver. O modelo empreendedor é aquele que faz um

empreendimento satisfazer as necessidades percebidas de um segmento específico de consumidores, de maneira inovadora.

Através desse modelo enxerga-se o empreendimento como se fosse um produto colocado na prateleira e competindo com todos os outros produtos (ou empreendimentos) pela atenção do consumidor.

Em outras palavras, o modelo empreendedor trata menos do que é feito no negócio e mais de como é feito. O produto não é o mais importante; a forma como é entregue, sim.

Quando o empreendedor cria seu modelo, ele observa o mundo e pergunta: "Onde está a oportunidade?". Uma vez identificada, volta à prancheta e elabora uma solução para as frustrações que encontrou num determinado grupo de consumidores. Uma solução, na forma de um empreendimento com aspectos e propósitos muito específicos, tal qual o consumidor deseja e não como o empreendedor desejaria.

"Como meu empreendimento parecerá para o consumidor?", "Como meu empreendimento distinguir-se-á de todos os outros?". São essas as perguntas do empreendedor.

Assim, o modelo empreendedor não começa com a imagem do empreendimento a ser criado, mas com a do freguês para quem ele vai ser criado. Ele revela que, sem uma nítida imagem daquele cliente, nenhum empreendimento pode ter êxito.

O técnico, por sua vez, olha para dentro de si para definir suas aptidões e apenas olha para fora ao perguntar: "Como posso vendê-las? Surge daí um empreendimento que, de maneira quase inevitável, focaliza o produto que vende, sem cuidar da maneira nem do cliente para quem o produto deve ser vendido. Ele é feito para satisfazer o técnico que o criou e não o consumidor.

Para o empreendedor, o produto é o empreendimento. Para o técnico, é aquilo que vende ao consumidor. Por isso o consumidor é sempre um problema para o técnico, já que aquele nunca parece querer o produto que este lhe pode oferecer (Drucker, 1987).

Para o empreendedor, por outro lado, o cliente é sempre uma oportunidade, porque ele é uma seqüência de necessidades que pedem para

ser atendidas. Tudo o que o empreendedor tem que fazer é descobri-las. Nessas circunstâncias, o mundo é uma surpresa constante, uma caça ao tesouro. Para o técnico, entretanto, o mundo é um lugar que nunca parece deixá-lo fazer o que deseja; é raro receber aplausos por seus esforços; é raro que apreciem seu trabalho; é raro, se é que acontece, que o apreciem. Para o técnico, o mundo sempre deseja algo que ele não sabe como dar.

Esses contrapontos, assim colocados, fazem surgir a pergunta: como se pode apresentar o modelo empreendedor ao técnico, de tal maneira que ele possa compreendê-lo e aplicá-lo?

A resposta é: não se pode. O técnico não está interessado. Ele tem outras coisas para fazer.

Em vez disso, o que se tem a fazer é fornecer ao empreendedor, que se encontra ainda adormecido no subconsciente das pessoas, as informações de que precisa para crescer, para ultrapassar as limitações da área de segurança do técnico, de modo que este possa experimentar uma visão de um empreendimento factível.

É preciso fornecer ao empreendedor um modelo de negócio que funcione, um modelo tão excitante que estimule sua personalidade empreendedora – seu lado criativo – de modo a romper, de uma vez para sempre, as amarras do técnico; um modelo que ative a imaginação empreendedora, presente em cada indivíduo com um impacto tão forte que, quando o técnico acordar para a nova situação, será tarde demais. O empreendedor já estará bem à frente.

Ao mesmo tempo, porém, se é para o modelo funcionar, se é para despertar o empreendedor dentro de cada um, para que se inicie a reconstrução dos negócios, sob a perspectiva empreendedora, o gerente e o técnico precisam de seus próprios modelos.

Para o empreendedor poder dirigir o empreendimento, o gerente precisa prover o combustível necessário e garantir a manutenção do motor e do chassi. O técnico, por outro lado, terá de encontrar serviços que satisfaçam sua necessidade de contato permanente com cada parafuso e cada porca.

Em suma, para esse modelo de empreendimento funcionar, ele deve ser equilibrado e abrangente para que tanto o empreendedor quanto o gerente e o técnico encontrem seu lugar natural dentro dele, para que todos encontrem o trabalho certo a fazer.

2.2 Mecanismos Sabotadores

Quando o medo de vencer começa a dominar o indivíduo, ele ativa uma série de mecanismos sabotadores que o impedem de conquistar seus objetivos. É como se ele começasse sua viagem em direção ao topo da montanha, mas, na calada da noite, fosse correndo enterrar minas no próprio caminho. Então, quando acorda para retomar a jornada, a trilha está cheia de ciladas.

O melhor a fazer, quando a pessoa percebe que caiu em algumas dessas armadilhas, é parar por um momento e observar o porquê disso e como desativar o mecanismo sabotador.

Uma vez identificado o mecanismo, o indivíduo deve tratar de jogá-lo fora. Continuar a escalada com uma carga extra faz com que aumente o gasto de energia para realizar a meta. Sem energia, vem a desistência, a pedra cai e então será preciso começar tudo de novo (Franco, 1998).

Na vida real, esses mecanismos sabotadores são certas atitudes que são desenvolvidas para o indivíduo não enfrentar os medos relacionados ao sucesso.

Dentre esses "mecanismos sabotadores" do sucesso, destacam-se a procrastinação, a fantasia e realidade, a complicar aquilo que é simples, o desânimo, as dúvidas e o não estabelecimento de metas.

Há que se considerar alguns aspectos relevantes sobre esses mecanismos.

Em primeiro lugar, considere-se o procrastinar, deixar para amanhã o que se pode fazer hoje. Exemplos típicos dessa atitude são: brincar com o filho somente quando estiver descansado; criar uma noite romântica para o casal só quando os dois estiverem perfeitamente bem e contratar um administrador

somente quando estiver tudo arrumado, dentre outros tantos que poderiam ser citados.

Adiar significa assumir a impotência para fazer a revolução de sua existência no presente, abandonar o poder de determinar o verdadeiro rumo que se deseja para a própria vida.

Há pessoas que, no plano profissional, são decididas, sabem resolver e não deixam as dificuldades transformarem-se em problemas. Já na vida afetiva, agem exatamente ao contrário. Outras são ótimas com os filhos: previnem, planejam, resolvem. Já consigo mesmas, agem de forma absolutamente inversa.

O adiamento exerce uma espécie de sedução no indivíduo que tem uma tarefa árdua pela frente. Nesse mecanismo sofisticado, a pessoa oferece a si mesma toda espécie de justificativas, explicações e desculpas para compensar a frustração por não ter alcançado seu objetivo.

Criando um muro de lamentações particular, a pessoa isenta-se de constatar que errou, seja por omissão, seja por excesso e, com isso, procura manter sua imagem intacta. Quando olha para si mesma ou se depara com o olhar do outro, ela sente-se livre para dizer que, se sua vida não deu certo, não foi por falta de vontade, mas sim por falta de oportunidade ou sorte. Quem se ilude com esse mecanismo sabotador vai perdendo chances de encarar sua própria fraqueza e buscar recursos para mudar (Franco, 1998).

Outro exemplo típico disso é o caso de um homem com grande aptidão para música, que casa muito jovem, numa época difícil, e deixa de lado seu sonho de ser músico para poder cavar o sustento de sua família. Sua mulher logo engravida e, assim, a aspiração dele cada vez mais se torna uma imagem difusa, um sonho longínquo. Anos mais tarde, trabalhando em um escritório, com os filhos já crescidos, esse homem vive em meio a conflitos familiares sérios, pois sente-se tolhido e frustrado. No entanto, a si mesmo e aos outros que lhe relembram seu maravilhoso dom musical, ele tem uma frase na ponta da língua: "Ah, Se eu não tivesse casado..., também, minha mulher tinha logo de pensar em ter filhos! Se fôssemos só nós dois, talvez eu ainda pudesse ter tentado".

Com esse tipo de raciocínio, ele cria suas razões e, numa cultura em que a racionalidade tem um peso maior do que outras aptidões humanas, sente-se desculpado. Além disso, tira de seus ombros o peso da responsabilidade por esse fracasso em sua realização pessoal.

A vida muitas vezes impõe determinados caminhos que a pessoa não pensaria em trilhar normalmente, mas, de alguma forma, uma seqüência de opções anteriores leva-a a essa encruzilhada. Seja lá como for, explicar e lamentar não torna a realidade diferente. O que importa é conseguir reconhecer onde foi o tropeço e juntar forças para modificar essa situação.

Será que o homem do exemplo só poderia ser feliz se seguisse uma carreira de músico? Ou, já que teve de tomar outro rumo, não poderia ter feito de sua trilha algo melhor? É possível que esse homem, perdido em algum lugar dele mesmo, tenha inconscientemente planejado tudo isso porque, em seu íntimo, temia fracassar como músico. Assim, já que ele não acreditava em seu sonho, foi tecendo uma armadilha de justificativas para evitar que o fracasso viesse por si. É natural que algumas restrições surjam quando se tem filhos, e que a disponibilidade não seja a mesma de quando se é sozinho. É provável, contudo, que essa condição seja usada para explicar toda e qualquer situação em que seja necessário tomar uma decisão (Franco, 1998).

Ao enfrentar uma situação na qual é preciso responder “quero” ou “não quero”, é importante estar atento para ver se são utilizadas constantemente desculpas evasivas para adiar a resposta. Pessoas assim tornam-se prisioneiras da não-realização. Ao se desligar de seus sentimentos profundos, abandonam a subida ao topo da montanha, antes mesmo de se colocar a caminho. Justificativa é coisa de perdedor. Enquanto o vice explica, o campeão comemora.

Também o outro mecanismo sabotador do sucesso, a repetição de erros. No cinema do perdedor sempre passa o mesmo filme. Ele sabe que colocou o mesmo rolo no projetor, mas tem a esperança de que o final seja diferente.

É um mecanismo pelo qual anda-se em círculos com a sensação de que se está avançando! Com ele a pessoa brinca consigo mesma, prometendo que

o próximo negócio vai ser montado em outras bases, mas comete exatamente os mesmos erros. É como se destruísse um casamento com seu ciúme e começasse outro, contratando um detetive, para não ser pego de surpresa outra vez. Por que essa pessoa não aprende com os erros? A explicação para isso é que essas atitudes já deram certo um dia, mais exatamente em sua infância.

São padrões que se estabelecem ou quando a criança imita o comportamento dos pais, ou quando ela percebe que determinadas atitudes são aprovadas e estimuladas, enquanto outras são reprovadas e punidas. Como ela precisa de atenção e aprovação, tende a perpetuar algumas formas de comportamento e a anular outras.

A consequência disso é que, ao seguir um padrão infantil de comportamento, a pessoa perde o contato verdadeiro com a experiência e reage de um modo predeterminado a qualquer situação.

Uma criança aprendeu que, se começasse a chorar diante de qualquer crítica, os outros a focavam desarmados e acabavam por tomar uma atitude condescendente com ela. Se ficar repetindo esse pequeno truque na vida adulta, certamente perderá boas oportunidades de crescer e se reformular. Ficará fechada e não receberá contribuições valiosas, assim como também não reagirá de forma apropriada diante de uma crítica.

Brigar com todos, ficar amuado ou indiferente, humilhar os mais fracos, viver competindo, seduzir os outros quando quer conseguir algo, eis alguns comportamentos típicos desse mecanismo (Shinyashiki, 1993).

E quanto a você? É necessário, pois, que cada um se questione sobre quais são as queixas que os familiares, amigos, chefes, colegas de trabalho têm feito em relação ao seu modo de ser. Observando criteriosamente o que essas críticas têm de verdade pode-se sair corajosamente do círculo vicioso.

É necessário, porém, ficar atento, pois, como toda armadilha, essas atitudes podem aparecer disfarçadas em outras. É importante observar o que há de comum nos erros e não ficar preso às particularidades de cada um.

O mecanismo sabotador do sucesso que se refere à fantasia e realidade é o que mais oferece conforto a quem não sabe como atingir o topo da

montanha. Desvia a atenção de seu objetivo, colocando em seu lugar um mundo imaginário que pode estar no futuro, no passado ou mesmo em lugar nenhum.

Certas pessoas vivem em constante devaneio, criando experiências fantásticas no plano da imaginação, em que não há menor possibilidade de ficarem frustradas. Utilizam excessivamente sua capacidade de fantasiar. Procuram um mundo maravilhoso, no qual possam ter o controle de tudo em suas mãos e onde não existam as dificuldades do dia-a-dia. "Ah! Como seria bom ser aeromoça em vez de secretária. Sempre uma viagem nova, um país diferente, hotéis confortáveis, sem compromisso". Em fantasias como essa não existem os passageiros chatos, as repetitivas tarefas de bordo, as escalas, o distanciamento do convívio com as pessoas amadas, os pousos de emergência.

Quem se acostuma a usar a fantasia para extinguir frustrações cada vez mais torna-se vítima do mal que quer extirpar, pois a cada "descida das nuvens" o peso da realidade parece vir em dobro.

É claro que a fantasia também pode ter uma função construtiva para a pessoa. Ela serve ao sonho, à idealização. Atenua os limites da matéria. Se alguém deseja chegar a determinado lugar, pode ir até lá com as asas da fantasia e, com isso, experimentar um prazer legítimo. Fantasiar também ajuda a pessoa a descarregar sensações e sentimentos que a estão sufocando. O abuso desse recurso, porém, pode levar a pessoa cada vez mais para longe de sua finalidade de vida (Franco, 1998).

Outra forma de fantasiar é se apegar exageradamente ao passado. Melhor do que qualquer outro animal, o ser humano tem acesso a seu passado de formas muito sofisticadas. Ele tem a capacidade de trazer o passado para o presente através das recordações. Pode basear-se conscientemente em experiências ocorridas há mais ou menos tempo para o guiar em seu momento atual. Isso, certamente, é uma dádiva que pode também tornar-se um pesadelo.

"Ah! Se meu pai tivesse me deixado ser piloto de avião". E a pessoa segue pela vida afora se lamentando do pai tirânico que lhe podou as asas.

Mais uma vez encontra-se a palavra “se”, permitindo à pessoa uma forma de prisão que, embora ela não reconheça, é feita pela sua própria vontade.

O passado pertence ao homem e lhe serve de medida para o presente. É preciso, no entanto, saber utilizá-lo produtivamente e não lançar mão dele para fazer as grades de uma prisão.

Viver no futuro, porém, é igualmente artiloso: “Quando eu entrar na faculdade... então poderei ser eu mesmo”. “Quando eu emagrecer, serei mais feliz”. O futuro, sem presente, é sempre vago, meio distante, ao sabor de circunstâncias externas. O único modo de alcançá-lo realmente é viver o presente sem adiar mais o contato com essa força interior, que já existe ali dentro.

Ao planejar suas ações para o futuro, condicionadas a um acontecimento hipotético, a pessoa perde de vista os inúmeros passos a serem dados e alimenta uma expectativa ilusória de que aquilo vai se concretizar por si. Não basta, todavia, torcer para que algo aconteça. É preciso ir sempre criando a realidade.

O próprio fato de colocar o verbo no futuro – quando eu fizer ... – faz com que a pessoa nunca se sinta, no presente, capaz de realizar as transformações. Faz parte dessa estratégia adiar o que teria de ser feito imediatamente, como se o futuro não fosse uma seqüência do presente, e se o acontecimento futuro finalmente é concretizado, essa impotência é mantida: a pessoa cria outro marco futuro para, aí sim, se transformar (Shinyashiki, 1993).

“Este ano vai ser puxado porque tenho de estudar muito para o vestibular. Divertir-me, só quando estiver na faculdade.” “Preciso me concentrar nos estudos e no trabalho. Quando terminar a faculdade, terei mais tempo livre.” “Estou trabalhando duro, mas logo que tiver uma equipe bem preparada, vou tirar umas férias com minha família e descansar bastante.”

Essas histórias não têm fim, enquanto a pessoa estiver repetindo o mesmo mecanismo. No fundo, ela sabe que existem mudanças a serem feitas na sua postura diante da vida, mas segue adiando, esperando que algum acontecimento mágico faça o que é de sua responsabilidade.

Para vencer todas as distrações, só há um remédio: concentração. Agir como jogador que entra para disputar uma final: para ele não há insultos da torcida adversária ou companheiros inseguros. As outras finais de que participou também não existem. Só existe seu objetivo: ser campeão. Ele parece hipnotizado, tamanha sua concentração. Assim, terá a segurança para resolver as dificuldades daquela partida. Não de uma outra qualquer, seja ela do passado, do futuro ou de sua imaginação (Shinyashiki, 1993).

Sabota o sucesso, ainda, o mecanismo de complicar aquilo que é simples. A grande maioria dos problemas que as pessoas enfrentam na vida são simples de resolver. Basta um sim, um não ou uma atitude. O ser humano, porém, tem um desejo natural de se sentir grande. Isso faz com que as pessoas aumentem os problemas para experimentar a sensação de que também são grandes ao resolvê-los.

Acontece que, na maioria das vezes, o problema aumenta mais do que a capacidade de solucioná-lo. Isso se torna, então, um outro mecanismo sabotador das realizações. O mecanismo de complicar os problemas simples utiliza-se de dois artifícios: a agitação e a generalização.

A agitação forma pessoas que assumem inúmeros compromissos e promissórias a pagar, vivem com medo de algo errado acontecer e, portanto, nunca têm tempo para fazer o que realmente gostariam. Aliás, nem sequer se permitem perceber o que realmente gostariam.

Um exemplo é o pai de família, maníaco pelo trabalho e sempre cheio de dívidas, que vive com a vida hipotecada. Mata-se de trabalhar, não se diverte, sacrifica passeios e férias para pagar a casa. Finalmente, quando consegue saldar a dívida, resolve comprar um sítio e contrai outra dívida. Aí, começa tudo de novo.

Nesses casos, geralmente, o problema não é pagar a casa. Toda essa agitação pode esconder a enorme angústia de não querer ter contato consigo mesmo ou com sua família, por cuja segurança pensa estar zelando. Se lhe perguntarem por que se agita tanto, esse homem dirá: "Preciso criar um patrimônio para meus filhos". O que não lhe está claro, porém, é que seus filhos não querem um patrimônio, no lugar de amor. Para eles, com certeza, um

abraço apertado, um olhar cheio de ternura ou um passeio em qualquer pracinha valem mais do que uma propriedade de um milhão de dólares. E como é mais simples dar um beijo carinhoso!

A segurança forma o mecanismo de complicar e manifesta-se pela generalização.

Generalizar pode ser muito útil e necessário. Se a criança aprende na escola que duas maçãs mais duas é igual a quatro maçãs, o mesmo princípio valerá para pêras, abacates, tomates e chuchus. Qualquer que seja o objeto, ela sabe qual princípio seguir. Isto evita que o ser humano gaste energia em operações desnecessárias.

O problema começa quando os parâmetros se cristalizam de tal modo que passam a ser verdades universais. É aí que nascem os preconceitos, que procuram fazer o mundo se encaixar numa idéia fixa. Exemplo claro disso são frases assim: “As mulheres são muito complicadas. Ninguém consegue entendê-las”. Se um homem, por dificuldades internas ou externas, viveu situações muito difíceis com algumas mulheres, pode chegar a uma conclusão desse tipo, como mecanismo de defesa. Viverá sabotando a possibilidade de encontrar outras mulheres, mesmo antes de saber se aquela mulher específica é mesmo complicada ou não. Generalizar demais faz a pessoa perder de vista as nuances e qualidades particulares de cada situação (Rocha, 1998).

O pior preconceito de todos, porém, ocorre quando a própria pessoa se coloca numa situação limitadora: “Ah, se eu fosse homem...” “Ah, se eu fosse alto...” “Ah, se eu fosse mais jovem...”

A idade é um exemplo marcante do quanto é limitador aplicar um preconceito contra si mesmo. Muitas pessoas chegam a uma certa idade e já se rotulam de velhas. Fixam a idéia de que já é muito tarde para investir energia em recomeçar uma vida nova. Nem sequer atualizam as suas idéias com o que acontece ao seu redor.

Há menos de quatro décadas, a média de vida no Brasil não chegava a 30 anos, ou seja, alguém com 40 anos já era velho, havia vivido muito. Hoje, pessoas de 50 anos mantêm a idéia de que já viveram muito, sem se dar conta de que hoje morre cedo quem não chega aos 70. Nesse ritmo, com os novos

avanços da ciência, dentro de pouco tempo, a média de vida chegará facilmente a 100 anos! Isso significa que alguém com 50 anos – prestes a se aposentar – só viveu metade da sua vida. É muito tempo para ficar esperando a morte!

Sempre é momento de aproveitar a maior oportunidade que o ser humano tem: viver a sua vida. Independentemente da idade, deve escolher uma profissão, entrar em uma faculdade, arrumar um emprego, ou então, melhor ainda: se os filhos estão criados e já ganhou algum dinheiro, criar um novo estilo de vida. É importante estar vivendo sempre a realidade, não o falso mundo dos preconceitos. Se alguém é competente sendo jovem, ótimo. Se alguém é alegre sendo velho, sensacional! (Shinyashiki, 1993).

Há que se considerar, também, o desânimo como inibidor do sucesso. A raiz da palavra desânimo é a palavra latina *anima*, que significa alma, somada ao prefixo latino *des* que tem a conotação de negação, alguém que desanima é portanto, alguém que perde sua alma.

O caminho até o sucesso certamente criará muitas situações desanimadoras. Pode-se até dizer que o mundo atual é dominado pelo pessimismo. O homem, porém, ao ver esse mecanismo sabotador querendo roubar sua alma – seu ânimo, precisa pegá-la de volta, ir em busca dela, em busca de sua fé! Talvez seja útil, então, compartilhar suas dificuldades com um amigo, comentar como o desânimo está tomando conta de sua vida. Se for no amor, deve extrair energia do trabalho.

Afinal, quem sente o desânimo é você. É sua a decisão de sair na escola de samba “Unidos dos Desanimados” ou na “Unidos dos Transformadores” (Rocha, 1998).

Inibi também o sucesso a dúvida, já que um único sopro de dúvida é capaz de derrubar uma montanha de sucesso.

Um exemplo disso é o jogador de basquete que vai arremessar o lance no último segundo de jogo. A partida está empatada e a vitória, em suas mãos. Ele está concentrado em arremessar a bola e acertar, fazer o ponto e ganhar. Eis que, de repente, a dúvida aparece: “Será que eu vou conseguir?”. A dúvida

desequilibra em milímetros seus dedos, mãos e braços. A bola bate no aro e vai para fora!

Meio segundo de dúvida também tem o poder de abortar amores maravilhosos, outro exemplo disso é uma mulher que está apaixonada por um homem, que ainda não sabe disso. Ele pega o telefone e começa a discar, pensando nas palavras que dirá ao convidá-la para sair. Está faltando só mais um número, e a dúvida aparece: "Mas... e se ela disser não?". Ele desliga o telefone, deixa para outra vez. O tempo passa, ela perde o interesse e arruma um outro amor. E ele fica sozinho... com a sua dúvida.

O certo é que ao se sentir rodeado de dúvidas, deve-se enxotá-las com firmeza, pois raramente elas estão ali para ajudar a pessoa.

Viver atolado em dúvidas é muito diferente de planejar corretamente uma ação, prevendo possíveis erros. A dúvida é gratuita, apenas mais um entre tantos mecanismos sabotadores da realização.

Dúvidas se alimentam da energia criadora de cada um e cabe a cada um eliminá-las! (Maturana, 2000).

Estabelecer metas sempre significa criar também uma estratégia para atingi-las, sendo essa atitude mais uma inibidora do sucesso.

Na verdade, para um executivo chegar à presidência de uma empresa, a estratégia começou a ser formulada quando ele ainda era um simples auxiliar de escritório. Naquela época, instintivamente, ele percebeu que era importante um título universitário e então começou a estudar à noite para se graduar. Descobriu que tratar os clientes da empresa como amigos, fazia com que ele próprio se tornasse mais importante para a empresa. Notou que falar inglês e conhecer informática o transformava em um funcionário especial. Entendeu que aceitar de bom grado uma tarefa difícil, que talvez nem fosse a sua, desenvolvia suas habilidades e o conhecimento da empresa. Assim foi caminhando, até atingir sua meta.

O mesmo acontece com o amor. Para ratificar essa afirmação, é só observar o homem que comemora com muita alegria suas bodas de ouro cercado de seus filhos, netos e amigos. Esse momento começou a ser preparado na adolescência, quando aprendeu a conhecer as moças, a colocar-

se em situações amorosas. Depois aprendeu a dialogar, fazer planos a dois e realizá-los. Quando vieram os filhos, aprendeu a cuidar deles, sem se esquecer do relacionamento com mulher. Nos momentos em que teve de trabalhar muito, sabia que não custava gastar cinco minutos falando ao telefone com a esposa: ela se sentia amada e ele, recarregado.

Por esses e por outros exemplos é possível afirmar que se podem estabelecer os objetivos mais ousados que uma mente possa planejar, mas é indispensável determinar que vai realizá-los e montar uma estratégia para isso. As melhores metas são aquelas que motivam, trazem embutido um desafio e levam ao crescimento.

Assim, por exemplo, se um pai distante, coloca como meta ter um diálogo gostoso com seu filho, não deve pensar que isso é impossível, nem ficar prostrado diante da idéia de que “Ah, não vai dar, eu nunca participei de sua criação, ele é muito rebelde, vivemos brigando, não tenho paciência como ele!”. Se essa aproximação é importante para o pai, então é possível, ele deve decidir que vai conseguir e, portanto, precisa agir.

Para obterem-se os resultados rotineiros, tem-se claro o caminho, porém, para buscarem-se resultados diferentes, é preciso ter outra postura e agir de maneira diferente. Uma boa metáfora para isso é: “Não se muda o gosto do bolo, mantendo os mesmos ingredientes e o modo de fazer!” É por isso que as melhores metas são as que exigem transformações (Shinyashiki, 1993).

2.3 Estratégias de Sistema para Administradores e Empreendedores da Área Educacional

2.3.1 A Escola do Novo Milênio

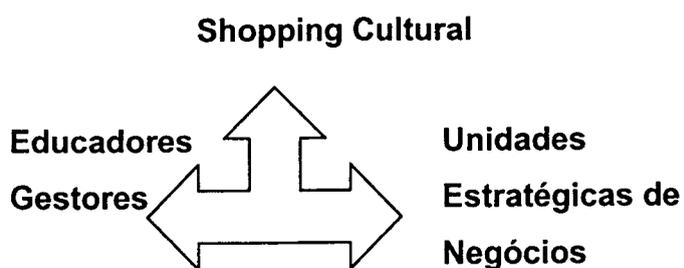
Uma inovadora arquitetura, que vai da planta ao modelo de gestão, prepara a escola para entrar no novo milênio, mais competitiva e focada na cultura. Afinal, a competição começou a fazer parte de um negócio chamado educação. Por maior sacrilégio que isso possa parecer aos mais românticos educadores, a escola entrou, definitivamente, na economia de mercado. Uma

questão sempre polêmica, o tratamento das instituições de ensino como empresa é, sem sombra de dúvidas, um campo minado para qualquer discussão. Quer se goste ou não, o fato é que a retirada da excessiva tutela do estado no segmento, e mais que isso, a transformação dele próprio num competidor em potencial, trouxe para a arena centenas de instituições educacionais na busca de um lugar ao sol.

É oportuno, então, que elas saiam o mais rapidamente possível em busca das melhores estratégias de negócios se quiserem sobreviver. Nesse sentido, aos poucos começam a fazer parte do vocabulário educacional expressões como planejamento estratégico, resultados e outras terminologias, até então restritas aos manuais de negócios. Considerando o momento, um termo bastante oportuno poderia ser o *benchmarking*, em especial no tocante às técnicas de gestão.

A seguir, apresenta-se um conceito de um novo modelo de gestão, desenvolvido pela Corporate Gestão Empresarial, especialmente para gestão competitiva de empresas do segmento educacional. Apóia-se em três pilares, conforme a figura 1 (Freitas, 2001):

Figura 1: Os três pilares



Fonte: Freitas, Revista Linha Direta, nº 42, 2001

Esses pilares para gestão “empresarial-educacional” devem ser caracterizados individualmente para seu melhor entendimento.

O primeiro dos vértices do conceito, Shopping Cultural, está relacionado a um posicionamento da escola. Ela passa a ser considerada um agente de

difusão da cultura, ampliando, portanto, a visão de seu negócio. Ela não mais se restringiria ao cunho acadêmico-pedagógico da prestação dos seus serviços educacionais.

A escola passa a ser um espaço de disseminação das artes e da cultura, agregando os conceitos de entretenimento e relacionamento com a comunidade como diferenciais competitivos. Para isso, todas as áreas acessórias recebem vida própria e são geridas por parceiros estratégicos. Tal situação permite, ao mesmo tempo, que o organismo gestor da escola passe a se concentrar exclusivamente na prestação dos serviços educacionais, uma vez que este é o seu negócio.

Praças de esportes, cinema, teatro, academias de ginástica, locadoras de livros e vídeo e todo o complexo gastronômico da escola passam a ser abertos à comunidade e, ao mesmo tempo, funcionam como infraestrutura para a operação do negócio chamado escola. De certa forma, seria a transposição do conceito utilizado pela GM na fabricação do Celta. Nesse arrojado e inovador projeto, várias empresas fabricam os componentes do veículo dentro da própria montadora, eliminando elevados custos de produção, transporte e logística. No caso da escola, teríamos várias empresas funcionando dentro da escola, fornecendo seus produtos diretamente ao público escolar e à comunidade próxima. Sem sombra de dúvidas, um dos resultados seria uma significativa redução dos custos operacionais das instituições de ensino. Ao mesmo tempo, proporcionaria a elas focar seus esforços e suas competências naquilo que é sua atividade principal: a educação.

O segundo vértice, a unidade estratégica de negócios, traz a idéia que uma vez liberado de gerir atividades acessórias e a infraestrutura de operação, o corpo diretor pode então se dedicar ao gerenciamento da atividade principal: a educação. Trazendo do Marketing um conceito chamado segmentação, facilmente verifica-se que a escola atende a diversos públicos dentro de sua carteira de clientes. Não é difícil compreender e concluir que um aluno do ensino fundamental possui características que o diferem do aluno do ensino médio. O mesmo se pode dizer deste em relação aos alunos universitários e assim por diante. Constatado isso, nada mais natural do que aplicarmos, para

cada grupo de clientes um tratamento específico. Surge daí a aplicação do conceito de Unidades Estratégicas de Negócios – UN. Uma UN nada mais é que uma parte da empresa, cujas características proporcionam uma gestão específica.

Numa escola que ofereça serviços da 1ª série do Ensino Fundamental ao Ensino Médio, pode-se ter, por exemplo, as seguintes UNs: 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental, 5ª a 8ª do Fundamental e 1º ao 3º do Ensino Médio. Cada agrupamento desses seria considerado uma UN.

Integradas pelo Planejamento Estratégico Geral da Escola, cada UN, porém, teria suas próprias metas e abordagem de negócios. A política de preços, a propaganda e o atendimento ao cliente, são apenas três dos vários fatores que poderiam ser administrados pelos gerentes da UN. Ressalte-se entretanto, que todas as estratégias individuais têm que ser, obrigatoriamente, determinadas a partir das macro-orientações, provenientes da direção geral da escola. Para citar um exemplo desse conceito: desde 1997 a Confederação Brasileira de Vôlei – CBV, organizou-se em uma estrutura semelhante. Cada departamento – (seleção, vôlei de praia, iniciação nas escolas) tornou-se uma Unidade de Negócios, com orçamento e objetivos próprios. Em função disso, o técnico Bernardinho tem de cumprir metas como qualquer gerente de produto.

A implementação das UN nos reporta à necessidade de um desenho específico da estrutura organizacional da escola. Nesse aspecto, a constituição de um conselho diretor, pelos gerentes das UN, e outros componentes, seria um facilitador de todo o processo (Revista Linha Direta, nº 37, 2001).

O terceiro vértice do conceito de shopping cultural, diz respeito aos educadores gestores. Se nos dois primeiros fatores que compõem o triângulo a ênfase está situada no conceito do negócio e na sua estratégia de operação, neste o foco está no fator humano. De nada adianta uma arquitetura de negócios arrojada se as pessoas encarregadas de colocá-la em funcionamento não estão preparadas para absorver suas particularidades. Assim, como no exemplo do técnico Bernardinho, cada educador também reveste-se de um outro papel, além daquele tradicional: o de gerente da sala de aula. Considerando-a como a menor UN da organização, cabe ao educador

responder pela qualidade e resultado do seu serviço, pelos seus custos operacionais e pela satisfação do cliente.

Dentro dessa nova configuração, os educadores têm seu papel estratégico valorizado, uma vez que passam a assumir uma posição ainda mais complexa dentro da estrutura. Além das suas habilidades enquanto educador, será necessário um maior preparo para compreender a dinâmica da gestão, com suas implicações mercadológicas e financeiras. Será um elemento fundamental na elaboração do produto a ser oferecido aos clientes, assim como na logística da operação.

Como se pode constatar, a implementação desse modelo é algo bastante complexo, uma vez que atinge desde a planta arquitetônica da escola até sua estratégia de gestão dos recursos humanos. A dinâmica das leis do mercado, entretanto, assegura o sucesso apenas àquelas organizações que têm a necessária agilidade para implementar mudanças e adequar sua performance à demanda dos clientes. Assim sendo, uma nova organização educacional deve começar a ser moldada sem demora, pois as crescentes exigências da sociedade apontam para o caminho da ousadia e do aproveitamento das ciências gerenciais em prol da educação (Revista Linha Direta, nº 42, 2001).

2.3.2 Gestão de Pessoas na Educação

Há fatores que definem o bom profissional e servem para fazer as avaliações que podem definir a manutenção no emprego, a promoção e até mesmo a demissão de algumas pessoas. Apresentar-se-ão alguns itens que são usados para avaliar os funcionários de uma instituição educacional. Com pequenas alterações no valor a ser dado a cada item, essa relação vale para qualquer área. São dez critérios básicos para fazer uma auto-avaliação. A sugestão é que cada funcionário analise seu próprio comportamento e desempenho e dê notas para si mesmo, a cada semana, concentrando-se em melhorar nos itens em que esse acompanhamento seja feito em grupo. As outras pessoas são sempre melhores juizes de alguns dos defeitos alheios, que já estes ficaram tão familiares para a pessoa que os possui que ela é

incapaz de detectá-los. Podem ser feitas reuniões periódicas em que cada um faça diagnósticos dos outros participantes do grupo, baseados nesses critérios. É preciso também esclarecer que tais características têm como pressuposto uma formação adequada, do ponto de vista técnico ou acadêmico, e conhecimento sólido de inglês, espanhol e informática, sem o que as dificuldades para a manutenção e ascensão no mundo do trabalho estarão multiplicadas.

Os dez critérios para auto-avaliação, segundo Franco (1998), podem assim ser descritos:

- Apresentação Pessoal - Inclui os cuidados que a pessoa dispensa a sua aparência. Não significa luxo, roupas de grife ou beleza pessoal, mas atenção com o próprio asseio, cabelos, unhas, sapatos, adequação entre roupas que usa e seu ambiente de trabalho. Essa é uma regra antiga, mas ainda importante, pois uma aparência agradável predispõe as outras pessoas à confiança e facilita a comunicação.
- Facilidade de Relacionamento – Se uma pessoa está sempre em conflito com todo mundo, é grande a probabilidade de ela estar sendo um verdadeira chata, em vez de os chatos serem todos os outros. É necessário criar um ambiente de harmonia durante as atividades profissionais. Antes de mais nada, o trabalho é uma situação de relacionamento social que precisa funcionar bem para que todos possam desenvolver suas atividades com maior produtividade.
- Facilidade de Comunicação Verbal - Essa capacidade vale tanto para os contatos com os outros profissionais da empresa como para contatos com o público. É preciso ter a capacidade de comunicar-se adequadamente com qualquer pessoa, compreendendo as solicitações e fornecendo respostas claras. A clareza na comunicação permite que os problemas sejam melhor compreendidos e tenham soluções mais rápidas.

- Rapidez de Raciocínio e Decisão – É fundamental sintetizar rapidamente as informações disponíveis, organizá-las racionalmente e tomar decisões rápidas. É necessário sempre ter consciência de que não se é um elemento isolado, mas parte de uma estrutura maior que depende de desempenhos pessoais para funcionar bem. Uma decisão adiada ou a demora em resolver os problemas pode colocar em dificuldades outros setores da empresa.
- Criatividade – Este é um ponto fundamental: a capacidade de inovar e melhorar as formas de atuação e rotinas de trabalho para obter melhores resultados. A criatividade é hoje um dos principais pontos de diferenciação. Se as mesmas coisas estão sendo feitas do mesmo jeito há vários meses, isso pode significar uma incapacidade dar contribuições para melhoria do trabalho e adotar uma posição comodista ou defensiva.
- Liderança – Dentre todas as características, esta é a que se torna cada dia mais importante e não se restringe às chefias. Ser líder não é uma atribuição, mas uma situação. A liderança pertence a quem deve tomar uma decisão, no momento em que toma essa decisão, levando em conta as conseqüências e os possíveis resultados. Nesse momento, a pessoa deve ser capaz de comandar o processo e de se impor, de forma natural, sobre os demais, criando um clima favorável de cooperação. Uma liderança contributiva pode valer mais do que conhecimentos específicos da função ou do setor em que a pessoa ingressa.
- Capacidade de Observação – Também chamada de visão crítica, a capacidade de observação é que permite identificar pontos que precisam ser melhorados no trabalho. O bom observador tem visão completa dos processos, não se isola e é capaz de contribuir para o aprimoramento das tarefas. Para isso, é importante ter conhecimento além de sua própria especialização. Quem possui aguda capacidade de observação, tem condições de se tornar um crítico interno, que levanta os pontos que precisam ser aprimorados.

- Capacidade de Persuasão – A pessoa deve ser capaz de convencer os outros acerca de seus pontos de vista, com argumentação clara e segurança suficiente para levá-los a aderir ao que pensa. Essa capacidade aumenta suas chances de interferir positivamente na organização do trabalho e de estimular a implantação de soluções criativas. Ao mesmo tempo, valoriza sua imagem profissional e sua posição dentro da empresa. A dose certa de marketing pessoal é positiva. É importante que esteja bem fundamentada com a técnica, sem esquecer-se de acrescentar um pouco de pirotécnica.
- Determinação – A pessoa não deve esperar que alguém sempre lhe diga o que fazer e cobre prazos, mas adotar como suas as metas e cronogramas exigidos pelo trabalho, cumprindo-os com segurança e independência. Quanto mais a pessoa for capaz de resolver problemas ou propor soluções, mais importante vai se tornar dentro da empresa, ganhando confiança e respeito. Isso não significa uma atuação isolada. Ao contrário, o trabalho em equipe é hoje preponderante. A determinação permite que a pessoa cumpra seu papel da melhor maneira possível.
- Resistência Emocional – O equilíbrio emocional é de extrema importância nas situações profissionais. Muito mais do que manter a “cabeça fria”, o profissional de sucesso consegue incorporar emocionalmente os desafios que tem de enfrentar no trabalho, em vez de considerar o emprego como um fardo. Ao se tornar um agente de mudança, qualquer um passa a sofrer com as resistências de pessoas que ainda não deram o primeiro passo para a modernização. Tais resistências não podem gerar frustração nem conflitos emocionais, sob o risco de comprometer o próprio desenvolvimento.

Ao se ler com atenção os dez itens de avaliação, notam-se duas coisas muito importantes. Em primeiro lugar trata-se muito mais de disposições e habilidades pessoais do que propriamente de aquisição de conhecimentos

especializados – que também são importantes. Em segundo lugar, há um fato verdadeiramente espantoso: essas regras são o contrário do que era considerado o ideal há pouco tempo.

Nos anos 70, uma pessoa de sucesso poderia ser identificada por algumas características: seguidor de diretrizes, leal, paciente, executor de tarefas e especializado. Até hoje, muitos acreditam que essas são as qualidades exigidas para o sucesso. Na verdade, não são mais. No novo milênio, são exigidas qualidades que parecem ser o contrário disso tudo. O perfil moderno é o de um profissional com iniciativa própria, criatividade, liderança, capacidade de aprendizado contínuo e multifuncional. Para o desenvolvimento dessas qualidades é necessário, entre outras, tomar duas atitudes, quais sejam:

- Ter Expectativas Realistas: As pessoas felizes não conseguem tudo o que querem, mas querem a maior parte do que conseguem. Em outras palavras, viram o jogo a seu favor, escolhendo dar valor às coisas que estão ao seu alcance.

As pessoas insatisfeitas com a vida muitas vezes determinam metas inatingíveis para si mesmas, programando-se assim para um fracasso inevitável. É importante também saber que as pessoas que definem metas ambiciosas e as alcançam não são mais felizes do que aquelas que definem e alcançam objetivos mais modestos (Franco, 1998).

Para saber o que se quer e do que se é capaz, torna-se necessário conhecer-se bem e entrar em contato com seu próprio desejo, em vez de estar sempre respondendo às expectativas dos outros. Não é uma tarefa fácil quando se vive em uma cultura que identifica felicidade com sucesso em todos os campos. É preciso ter cuidado para não cair na armadilha que começa a ser armada – com a melhor das intenções – pelos pais desde o nascimento dos filhos.

Quando o homem estiver avaliando sua posição no trabalho ou seu relacionamento com sua família, não pode começar com imagens fantasiosas, almejando posições de destaque ou harmonia absoluta. Primeiro, porque o

importante na vida profissional é dar o melhor rendimento possível de sua capacidade. Segundo, porque harmonia não existe, pois os conflitos, crises e ambigüidades fazem parte da natureza humana. Mantenha um pé na realidade e lutar para melhorar as coisas, e não para torná-las perfeitas. Não existe perfeição. As coisas serão o que puderem ser a partir de seus esforços.

Para ilustrar essa situação, cita-se o exemplo, e sua respectiva análise, apresentado por Diener e Fugita (1995):

“Era uma grande festa em homenagem ao diretor de uma escola, que se aposentava após trinta anos de trabalho. As pessoas comentavam entusiasmamente sua maravilhosa contribuição para a educação de milhares de crianças. Ao fim da noite, ele disse a um amigo: “Quando tinha vinte e três anos, eu achava que acabaria como presidente da república.”

Ali estava um homem extremamente respeitado que havia se dedicado à vocação essencial da educação e que havia ascendido na carreira até o cargo de diretor de uma escola. E, em vez de celebrar suas realizações, ele lamentava sua derrota. Era um homem extremamente bem-sucedido, que trouxera uma importante contribuição para a sociedade, mas, em comparação com suas metas imensas e inatingíveis, ele não conseguia usufruir seu sucesso.”

A harmonia entre os objetivos de uma pessoa e a sua capacidade é uma garantia de felicidade. Em outras palavras, quanto mais realistas e possíveis forem os seus objetivos, maior probabilidade terá de se sentir bem com ela mesma. As pessoas que chegam à conclusão de que seus objetivos estão fora do alcance têm menos de dez por cento de chances de estarem satisfeitas com a vida.

- Parar de Procrastinar: à medida em que se envelhece, uma das maiores fontes de ansiedade é achar que nunca se terá a chance de realizar aquilo que sempre se quis fazer, ou terminar o projeto em que se está trabalhando, ou reparar um relacionamento que tenha

desgastado. Não se deve, porém, esperar até o fim da vida para descobrir as coisas que se queria ter feito, é necessário pensar nessas coisas no presente e realizá-las também nele (Franco, 1998).

Muitas pessoas estão sempre adiando as coisas. Mesmo que tenham um prazo maior, deixam para fazer na última hora. Pressionadas pelo tempo, o processo todo é penoso, gera um nível enorme de ansiedade e compromete inevitavelmente a qualidade do que é feito. As pessoas que planejam seus trabalhos de forma organizada têm tempo e tranqüilidade para refletir, aprimorá-los, nunca se sentem como se tivessem perdido o controle e sentem gosto em fazê-los.

Passa-se a vida entre essas duas alternativas – adiar ou planejar e realizar. Aquele que está sempre adiando sente como se tivesse perdido o controle da própria vida e, à medida que os anos avançam, desespera-se e frustra-se. Aquele que planeja vai terminando o que precisa ser feito, usufrui com calma suas realizações.

2.3.3 Reinventando a Administração Escolar

“A excelência de uma escola não se expressa somente pelas oportunidades Educacionais e Qualidade do Ensino que oferece, mas também pela segurança e eficiência de seus serviços administrativos.”

(Parecer nº 903/65/CFE)

Nesta época de falências, vendas de marca, aquisições, fusões e outras confusões fica apenas uma certeza: não se tem certeza de nada. Afinal, como fazer uma escola destacar-se e prosperar? Ou, em última análise, sobreviver?

O cenário atual exige algumas mudanças na administração. Certas verdades devem ser postas de lado, áreas mudam sua escala de importância.

Qual é o papel do professor, agora? E do diretor? Afinal de contas, o que é uma escola nesse início de século?

Existem, de acordo com a Revista profissão Mestre (2000), algumas dicas para administrar uma escola em 2002 e para além desta data. São elas:

- Fique atento ao improvável: pequenas empresas que fizeram fortunas nos bons tempos da Internet engoliram gigantes com centenas de anos de tradição. Da mesma maneira, surgem a toda hora novas tecnologias que podem mudar a educação como nós conhecemos.
- Mude sempre: torne sua escola obsoleta antes que seus concorrentes o façam. Questione sempre o que você faz, como você faz. Flexibilidade permanente, mudança contínua e adequação farão parte do dicionário da empresa bem-sucedida nestes próximos anos.
- Novo emprego: a carteira assinada com estabilidade e cargos fixos está desaparecendo no mundo todo. Cada vez mais, as funções são moldadas de acordo com a pessoa que a ocupa, e não o contrário. Dê a seu pessoal oportunidade de crescer, de conhecer todos os setores da instituição de ensino.
- Põe na máquina: softwares auxiliarão nas tarefas mais rotineiras e burocráticas da empresa. Isso pode não ser novidade para você, mas daqui para frente será regra. Isso significa que você terá de ter alguém cuidando dessas máquinas que costumam cometer erros terríveis quando menos se espera. Crie uma equipe de informática/Internet o quanto antes. E adapte a rotina de todos para melhor aproveitar tudo o que a tecnologia oferece. Quanto mais pessoas estiverem aptas a utilizar novas máquinas, menor a burocracia em sua escola. Também aumenta a possibilidade de circularem mais e-mails com piadas e correntes, mas isso são efeitos colaterais – lute contra esse lixo virtual.
- Cuide do cliente: há cada vez mais concorrência. O que sua escola oferece de diferente, que pode beneficiar os alunos e encantar os pais? Veja, não é necessário montar uma sala de realidade virtual,

construir piscinas olímpicas e laboratórios de química e física mais completos que os da Unicamp. Um bom serviço de informações pais/escola, matérias voltadas à prática ou que valorizem a comunidade, horários flexíveis... Há centenas de coisas que você pode fazer e que encantam o cliente.

- Ame o que faz: amar o que se faz, com comprometimento e entusiasmo (do grego, Deus dentro de nós), será a única maneira de se lecionar e administrar com a qualidade e excelência indispensáveis às exigências que o mercado vai impor de forma cada vez mais consistente. Apaixone-se pelo ensino que você oferece aos alunos.
- Responsabilidade: você não pode dizer que sua escola é um sucesso se a comunidade em volta está sofrendo com diversos problemas. Todas as organizações têm responsabilidades perante àqueles que a cercam. Não é apenas ter lucro ao final do mês: seu papel maior é o de agregar valor ao Universo e à Humanidade.
- Foque em suas qualidades: o antigo pensamento de “quem faz tudo para todos não faz nada para ninguém” continua cada vez mais na ordem do dia como um dos fatores críticos de sucesso da empresa triunfa. Faça somente aquilo que você souber fazer de maneira excepcional. Estimule as pessoas a acharem o seu grande talento e utilizá-lo para o bem de todos na escola.
- Tente: a maioria das mudanças é morta antes de nascer com frases do tipo “ah, mas ninguém vai fazer isso”, ou “isso é impossível”. Se tiver confiança na sua idéia, consiga o apoio de algumas pessoas e implante-a. Lembre-se de que o pior que pode acontecer é você descobrir uma nova maneira de não fazer aquele serviço. Continue tentando sempre.
- Crie campeões: ao ambiente de competitividade que se seguirá nos próximos anos, as empresas deverão responder com excelência, tendo como meta obstinada estar sempre entre os primeiros lugares

no pódio. Infelizmente, não haverá lugar para todos, muito menos para os medíocres.

- Vá a onde o povo está: a Internet pode colocar sua escola literalmente dentro da casa de seu aluno. Use e abuse das facilidades e das comodidades para os estudantes e pais. Quanto mais facilmente eles chegarem até você, melhor.
- Atenha-se ao valor: cada vez mais, o piloto do fluxo de caixa dará lugar ao empreendedor competente. No limite, se você não gostar de um produto ou serviço, inclusive um livro ou palestra já consumidos, poderá devolver sem precisar explicar o porquê. Certamente você terá seu dinheiro devolvido. Cada professor, portanto, terá sua importância multiplicada dentro de uma instituição de ensino. Dedique a sua equipe todo o cuidado do mundo. Trate-a com dignidade, respeito e ela repassará esse sentimento para os alunos (clientes) (Fonte: Revista Profissão Mestre, 2001).

2.3.4 Uma Visão Holística de Educação

As instituições, as empresas, as pessoas e a sociedade estão passando por um momento de mudanças, de reorganização, de reflexão e de quebras de paradigmas. Qual é, então, dentro dessa nova realidade, a postura que a escola e o educador devem adotar para acompanhar as mudanças e não repetir velhas fórmulas que não são mais adequadas à realidade e ao cliente de hoje? O primeiro passo é recomeçar do zero e estabelecer um processo de conscientização da sociedade para o que realmente “faz” a escola e também aprender a dar respostas diferentes para perguntas como “o que é ensinar?”, “o que é ser professor?”, “o que é ser administrador?”, o que significa formar o cidadão crítico e participativo?

A maioria das pessoas, quando vai visitar uma escola ou uma rede escolar, observa dados como aspectos físicos, asseio, localização, segurança, normas disciplinares e equipamentos, deixando de lado o currículo, a política pedagógica e o modelo pedagógico que é aplicado no estabelecimento de ensino.

Dessa forma, as pessoas normalmente atentam para o que é superficial no processo pedagógico, não observando o fundamental na aprendizagem. Deveriam observar o currículo criativo, rico e bem definido, tanto nos seus aspectos amplos quanto nos pontos particulares; o núcleo curricular devidamente estruturado e cumprido em consonância com um planejamento pedagógico cuidadosamente discutido e acompanhado garantindo uma postura interdisciplinar; o envolvimento dos docentes e de toda a equipe escolar com o projeto político pedagógico da Escola.

É urgente que escola, educadores, alunos, pais e administradores estabeleçam novos olhares para o processo educacional. A visão parcial de Escola deve dar lugar a uma visão holística de educação. Os educadores devem ampliar o seu papel e as suas responsabilidades. Hoje, há que se trabalhar a educação por inteiro e permitir que a escola acompanhe a sociedade na qual se vive.

A questão é de que forma isso pode acontecer? A educação do século XXI deve se caracterizar pelos avanços teóricos e metodológicos, as novas tecnologias e uma nova forma de conceituar o que é a inteligência. Segundo Garcia (apud, Ferreira, 1997): "Temos que integrar esses pontos. O professor não pode mais ficar restrito à sala de aula, a escola deve fazer uso das novas tecnologias, deve transformá-las em tecnologias do conhecimento".

Nesse processo de ensino/aprendizagem, a definição clara de objetivos que contemplem a missão estratégica da escola, do contexto cultural, regional, social e político frente ao sistema produtivo é de fundamental importância, levando-se em conta questões como:

- Qual a visão de mundo e de "trabalho" que a escola pretende desenvolver com seu trabalho pedagógico, na perspectiva não só da continuidade dos estudos, mas também na incorporação de conhecimentos sobre as diversas formas de linguagem, iniciação científica e desenvolvimento tecnológico?
- Qual a efetiva integração dos conteúdos (interdisciplinaridade e multidisciplinaridade), no que se refere à base humanística, fundamentos científicos e iniciação à base tecnológica na difusão dos

conhecimentos a serem ministrados no cotidiano da escola e qual o nível de envolvimento e a preparação dos docentes e técnicos para esse trabalho?

- Qual o comprometimento da direção escolar, da equipe docente e de técnicos com a pesquisa e o aprendizado permanente, na busca de uma troca constante educador-educando-comunidade, objetivando o fortalecimento do diálogo nas atividades educacionais, como caminho para o crescimento mútuo? (Ferreira/Reis/Pereira, 1997, p. 179)

O importante, também, é mudar a forma de se entender a inteligência emocional e, para trabalhar de forma inteira, há que se aprender a identificá-las nos clientes. Se um aluno não pára de falar em sala, talvez ali esteja se manifestando a inteligência lingüística. É preciso aprender a olhar de forma diferente para os alunos independente da concepção pedagógica. Outro ponto importante é a integração às novas tecnologias; se o professor não “dominar” a Internet já está em defasagem em relação ao aluno, que com certeza já desbravou esses mares.

A educação não poderá mais estar focada apenas na disciplina, deverá ampliar sua atenção principalmente para o aluno e como ele aprende. Nenhum professor quando entrar em sala poderá se preocupar apenas em terminar o conteúdo proposto pelo planejamento curricular. Ele deverá perguntar-se o que e de forma ele vai ensinar.

O profissional (professor e técnico) deve estar atento à sua própria formação, expandir sua percepção quanto aos clientes internos e externos, desenvolver hábitos mentais integrativos, explorar o universo das novas tecnologias da informação e estudar a aprendizagem e a motivação humana. Trabalhar a permanente reformulação dos projetos educacionais e políticos e dos modelos pedagógicos das escolas, bem como repensar seus currículos e suas metodologias é um primeiro passo para um novo caminhar educacional.

2.4 Estratégias para Marketing Educacional

2.4.1 Relações Públicas e Propaganda

A maioria das instituições educacionais demonstra muito rigor ao informar seu público, mas, algumas, orientadas pelo desejo de “chegar à frente”, acabam fazendo comunicações que apresentam uma versão fora da realidade, que podem, no final, ferir suas próprias imagens.

Em contraste, parte-se da posição de que “em tempos de crise, a sinceridade vale a pena”. Robert W. Beyers (apud, Kotler/Fox, 1994) reforça a importância da sinceridade ao apontar que “se a instituição não se esforça para informar sobre ambos os lados de uma controvérsia, transfere este trabalho para a mídia e/ou seus críticos”.

O que torna a abordagem extraordinária é que ela vai ao encontro do que é rotineiramente considerado boas relações públicas de uma instituição educacional. Na maioria das instituições, a ênfase é ainda dizer apenas o que é bom sobre a mesma, enquanto se mantém determinada a tentar evitar que as más notícias escapem. Beyers acredita que tal abordagem é ineficaz. “Qualquer instituição que tenta esconder suas feridas perderá a auto-estima, com os públicos internos e, depois, com o público em geral”.

As instituições educacionais necessitam de comunicações eficazes com seus mercados e públicos. Não é suficiente desenvolver bons programas e serviços, fixar preços atraentes e torná-los facilmente acessíveis aos consumidores alvo. A instituição deve também informar os consumidores e outros sobre suas metas, atividades e ofertas, despertando o interesse dos mesmos.

Essas comunicações tomam muito mais formas. Geralmente, os educadores pensam em termos de catálogos e boletins descrevendo sua instituição e programas. Faculdades, escolas e outras instituições educacionais comunicam sobre suas atividades durante toda a sua existência, tenham ou não programas formais de comunicação. Muitas estão repensando seus esforços de comunicação, tanto formais como informais.

O comunicador educacional deve começar com um quadro claro das tarefas de comunicações que a instituição enfrenta. As tarefas seguintes são típicas:

- a) manter ou ampliar a imagem da instituição;
- b) desenvolver a lealdade e apoio dos ex-alunos;
- c) atrair doadores potenciais;
- d) fornecer informações sobre suas ofertas;
- e) atrair estudantes potenciais e estimular as inscrições e matrículas;
- f) corrigir informações inadequadas ou incompletas sobre a instituição (Kotler/Fox, 1994, p. 56).

Além disso, a instituição deve determinar e atender às necessidades de informações do corpo docente, funcionários, alunos e outras pessoas do ambiente interno.

A comunicação envolve troca entre a instituição e a audiência. O comunicador deve considerar seu propósito em preparar a comunicação e a razão pela qual a audiência estará prestando atenção. Somente depois é que pode dar forma e conteúdo à mensagem, preparada para atingir a audiência e obter o propósito pretendido.

A maioria das instituições educacionais usa tanto relações públicas como propaganda. Relações públicas consiste nos esforços para obter-se interesse favorável em uma instituição e/ou em seus programas, difundindo notícias significativas sobre os mesmos em publicações ou obtendo divulgação gratuita em rádio, televisão ou outra mídia. Propaganda consiste na divulgação paga para promoção de idéias, produtos, programas ou serviços – seja em revistas ou jornais, televisão, rádio, cartazes, ou através de catálogos, mala direta ou alguma outra mídia. Acredita-se que relações públicas e propaganda são abordagens que se sobrepõem e, geralmente, as instituições educacionais necessitarão de ambas para realizar suas tarefas de comunicação.

2.4.2 Planejamento de comunicações eficazes

O planejamento das comunicações deve segundo Kottler e Foz (1994), começar com o conhecimento dos oito elementos de qualquer comunicação:

- Emissor
- Receptor
- Mensagem
- Mídia
- Codificação
- Decodificação
- Feedback
- Resposta

Um emissor e um receptor. Um ou ambos envia uma mensagem através de uma mídia. Para comunicar-se eficazmente, os emissores precisam conhecer as necessidades e desejos dos receptores. Os emissores devem ter habilidade em codificar mensagens que reflitam como a audiência-alvo tende a decodificá-las. Eles devem desenvolver canais de feedback para que possam saber a resposta da audiência para a mensagem. Pesquisa de marketing será exigida em cada estágio: identificar audiências potenciais, segmentá-las, determinar suas necessidades de informações, desenvolver mensagens apropriadas e mensurar a resposta da audiência.

2.4.2.1 Identificação da audiência-alvo

Uma comunicação eficaz atinge diretamente os interesses de uma pessoa ou grupo específico. Uma faculdade desejará identificar as audiências-chave e seus interesses específicos para fornecer-lhes informações preparadas sob medida para suas necessidades. Por exemplo, os pais podem estar particularmente interessados nos custos educacionais e na qualidade da faculdade, enquanto os concluintes do ensino médio podem estar mais interessados nas atividades sociais e no sistema de avaliação dos alunos.

Audiências-alvo potenciais incluem todos os públicos e mercados da instituição. Ela necessitará desenvolver um programa para cada audiência-

alvo, não apenas para duas ou três dessas audiências. Por exemplo, uma faculdade pode identificar sua principal audiência como os alunos potenciais, mas, em várias ocasiões necessitará comunicar com outros públicos e mercados – incluindo ex-alunos, alunos matriculados, pais e o público em geral.

2.4.2.2 Facilitação do entendimento da resposta procurada

Uma comunicação intencional é planejada para obter uma resposta do receptor. A resposta pode ser uma mudança de consciência sobre a instituição e seus programas ou uma mudança de atitude – por exemplo, tornar o público favoravelmente impressionado pela qualidade de um programa. A instituição pode estar procurando uma resposta comportamental – pedido de informações adicionais, matrículas ou doação. Apenas determinando a resposta desejada, a instituição pode preparar a melhor mensagem e, depois, avaliar sua eficácia.

2.4.2.3 Desenvolvimento da mensagem

Após definir a resposta desejada da audiência-alvo, o comunicador desenvolve a mensagem. Uma mensagem ideal deve atrair a atenção, captar o interesse, despertar o desejo e obter ação. Na prática, poucas mensagens levam o consumidor a atravessar todas as fases do modelo, da atenção à ação. A instituição pode necessitar usar mensagens e tipos diferentes de comunicação em vários estágios do processo de comunicação.

Uma mensagem tem conteúdo e formato. A preparação do conteúdo exige conhecimento da audiência-alvo e daquilo que a motivará a responder. Assim, o comunicador necessita selecionar um formato que atraia a atenção, desperte interesse e apresente a mensagem claramente.

2.4.2.4 Escolha da mídia

O comunicador deve selecionar mídias ou canais de comunicação eficientes. Os canais de comunicação são de dois tipos: pessoal e impessoal.

A Comunicação Pessoal inclui comunicações diretas dos representantes da instituição (ex-alunos, funcionários, responsáveis por

admissões) e conversas boca a boca entre vizinhos, amigos, familiares e colegas – uma forma altamente persuasiva de comunicação. Frequentemente, a influência pessoal é um fator poderoso nas decisões de inscrição, matrículas ou doação de dinheiro para uma instituição. As instituições podem estimular para que os canais de influência pessoal (líderes de opinião, pessoas influentes na comunidade, funcionários do governo, presidentes de associações, entre outros) ajam em seus interesses.

A Comunicação Impessoal, por sua vez, inclui os canais impessoais todas as formas de comunicação que não envolvem contato direto pessoa a pessoa: jornais, revistas, rádio, televisão, cartazes, eventos e mala direta.

A comunicação através de canais impessoais podem encorajar e reforçar as comunicações pessoais. Exemplos disso podem ser citados: após ler notícias de um novo curso de planejamento de carreira na faculdade municipal local, uma pessoa pode comunicar a sua vizinha sobre ele; um aluno de colégio pode conversar com um orientador educacional sobre algumas faculdades e, depois, ler folhetos sobre aquelas que tiver mais interesse. As instituições educacionais, portanto, devem empenhar-se para combinar canais pessoais e impessoais de comunicação, conforme seus objetivos de comunicação.

2.4.2.5 Seleção dos atributos da fonte

O efeito de uma comunicação sobre uma audiência será influenciado pela forma como esta percebe o comunicador. As mensagens transmitidas por fontes altamente confiáveis serão mais persuasivas. Três fatores permeiam a credibilidade da fonte: experiência, confiabilidade e agradabilidade.

Experiência é o grau pelo qual o comunicador é percebido por possuir a autoridade necessária para o que está sendo divulgado. Geralmente, alunos ou graduados recentes são percebidos como experientes no funcionamento da faculdade. Os professores mostram grande experiência quando conversam sobre suas áreas de especialização.

A confiabilidade está relacionada a quão objetiva e honesta é a fonte. As audiências tendem a depositar maior confiança em amigos e outras pessoas próximas do que em estranhos ou recrutadores.

A agradabilidade está relacionada a quão atraente a fonte é para a audiência. Qualidades como sinceridade, humor e naturalidade tendem a tornar uma fonte mais agradável. Assim, a fonte mais altamente confiável seria uma pessoa que recebe pontuação alta em todas as três dimensões.

2.4.2.6 Reunião de Feedback

O comunicador deve pesquisar os efeitos da mensagem sobre a audiência-alvo. Isso pode envolver a manutenção de registros dos cupons que retornam solicitando informações complementares, inscrições ou doações ou outras mensurações de atenção e interesse. O comunicador pode fazer levantamento aos participantes da audiência-alvo, perguntando-lhes se reconhecem a mensagem, ou delas se recordam o que acharam da mesma, suas atitudes anteriores e atuais em relação à instituição que patrocinou a mensagem e intenções de inscrição, matrícula ou doação.

2.4.3 Relações Públicas

Freqüentemente, as pessoas igualam relações públicas à publicidade – obtenção de notícias favoráveis sobre a instituição – mas esta segunda é apenas parte das tarefas de relações públicas. A definição mais freqüentemente citada de relações públicas é a apresentada por Kotler & Fox (1994):

“Relações Públicas é a função administrativa que avalia atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos de um indivíduo ou instituição com o interesse público e executa um programa de ação para obter atendimento e aceitação pública”.

Essa definição enfatiza o conhecimento dos públicos da instituição, refletindo seu caráter real.

Todas as escolas, faculdades ou outras instituições educacionais estão envolvidas com relações públicas de alguma maneira, desde que cada uma

lide com uma variedade de públicos. A comunidade local, políticos, mídias de notícias e outros – todos podem ter um interesse ativo ou reativo nas atividades da instituição.

2.4.4 Processo de relações públicas

Os praticantes de relações públicas vêem-se como os responsáveis e enriquecedores da imagem da instituição. Em várias ocasiões, são designados à tarefa de formar, manter ou mudar atitudes. Nessa conexão, são responsáveis pelas cinco etapas do processo, quais sejam:

- Identificação dos públicos relevantes da instituição
- Mensuração das imagens e atitudes dos públicos relevantes em relação à instituição
- Estabelecimento das metas de imagem e atitude para os públicos-alvo
- Desenvolvimento de estratégias de relações públicas eficazes em termos de custo
- Implementação de ações e avaliações dos resultados

2.4.4.1 Identificação dos públicos relevantes da instituição

Uma instituição gostaria de ter a boa vontade de todos os públicos que a afetam ou que são afetados por ela. Entretanto, devido aos recursos limitados da atividade de relações públicas, ela tem que concentrar sua atenção em certos públicos.

Os públicos principais de uma instituição educacional são aqueles que se relacionam com ela em base contínua e ativa – seus alunos, doadores, professores e funcionários, conselheiros e a comunidade. Se a boa vontade de qualquer um destes grupos desaparecer – alunos desistirem, doadores interromperem as contribuições, professores e funcionários começarem a demitir-se, conselheiros perderem o interesse ou a comunidade torna-se hostil – a instituição estará em dificuldades profundas.

Os públicos estão relacionados não apenas a uma instituição, mas também entre si de maneiras muito importantes. Um público específico pode

influenciar fortemente as atitudes e o comportamento de outros públicos em relação a uma escola. Considere-se, por exemplo, uma escola cujos alunos estejam bastante satisfeitos. Seu entusiasmo será transmitido aos pais e amigos que podem ser alunos potenciais. Esse entusiasmo reforçará a atenção do corpo docente para melhoria do ensino. Por conseguinte, os ex-alunos serão doadores mais generosos e colaboradores da escola. Assim, os alunos influenciam as atitudes e o comportamento de outros públicos relacionados à instituição.

2.4.4.2 Mensuração das imagens e atitudes dos públicos relevantes

Após identificar seus vários públicos, a instituição precisa avaliar como cada um deles a avalia e a percebe. Alguma idéia das atitudes de cada público pode ser obtida simplesmente através de contatos regulares com seus membros. Impressões baseadas em contato casual, entretanto, não podem necessariamente ser confiáveis.

A pesquisa de marketing formal é essencial para uma atividade eficaz de relações públicas. Uma discussão de grupo-foco com seis a dez participantes de um público-chave pode revelar seus conhecimentos e sentimentos sobre a instituição. Embora as observações resultantes possam não ser totalmente representativas, normalmente contribuem com perspectivas valiosas e levantam questões que a instituição desejará explorar mais sistematicamente. Eventualmente, ela pode constatar que vale a pena conduzir pesquisa de campo sobre sua imagem e assuntos relacionados, na forma de pesquisa de opinião pública. Essa pesquisa mensura variáveis como consciência, conhecimento, interesse e atitude em relação à instituição.

2.4.4.3 Desenvolvimento de estratégias de relações públicas eficazes em termos de custo-benefício

Geralmente, uma instituição tem muitas opções para tentar melhorar as atitudes de um público específico. Sua primeira tarefa é entender o porquê das atitudes, de modo que os fatores causais possam ser identificados para uma estratégia apropriada. Analise-se, a título de exemplo, o caso de uma faculdade

que constatou seu fraco apoio à comunidade quando esta desejou alugar seu estádio para uma equipe profissional de futebol. Ao aprofundar-se nas atitudes negativas dos cidadãos, os administradores descobriram que muitos deles guardavam ressentimentos com a faculdade, incluindo reclamações que 1) ela nunca os consultava antes de tomar decisões, 2) discriminava os estudantes das escolas de ensino médio locais, preferindo atrair alunos de outras partes do estado, 3) não informava ativamente à comunidade local sobre os eventos e programas do campus e 4) suas propriedades eram isentas de impostos, o que aumentava a carga tributária dos cidadãos. Essencialmente, a comunidade sentia-se negligenciada e explorada pela faculdade.

O diagnóstico sugere que a instituição precisa mudar seus modos e estabelecer contatos mais fortes com a comunidade. Necessita desenvolver um programa de relações comunitárias.

2.4.4.4 Serviços de informações por telefone

Uma ferramenta de relações públicas relativamente nova e eficaz é a criação de uma serviço telefônico para fornecer informações sobre a instituição. Por exemplo, criar um número de telefone com informações gravadas sobre a escola, épocas de matrículas, cursos oferecidos e valor das anuidades. Nos Estados Unidos algumas escolas oferecem “linhas quentes” com a qual os professores estão disponíveis às noites para ajudar alunos – e seus pais – que tenham problemas na lição de casa. Esses serviços telefônicos são meios da instituição mostrar que atende ao público e está pronta para servi-lo (Kotler/Fox, 1994).

2.4.5 Eficácia do programa de comunicação

Um programa de comunicação educacional envolve relações públicas e propaganda. Um colégio ou faculdade tradicional edita muitas publicações e deseja obter benefício máximo em termos de tempo e dinheiro gastos nelas.

Um programa eficaz de marketing de comunicação tem diversas características. Primeira, as comunicações são coordenadas. Em vez de editar um amontoado de boletins, folhetos e *press releases*, a instituição analisa seus

vários mercados e públicos para determinar cada grupo e desenvolve um programa de comunicação para cada um deles. Em vez de depender de uma forma de comunicação ou mídia, a instituição desejará usar uma combinação cuidadosamente planejada de mala direta, propaganda, publicidade e eventos especiais para atingir seus objetivos de comunicação.

A instituição desejará usar um logo e tema únicos nas publicações e outros materiais de comunicação para aumentar o reconhecimento institucional, bem como identificar cada comunicação com a instituição. A qualidade do conteúdo e estilo será consistente e o *layout* e a qualidade da produção serão apropriados ao objetivo de comunicação. Para atingir qualidade e consistência, a instituição necessitará de um ou mais profissionais altamente qualificados que revisem todas as publicações oficiais e que tenham, pelo menos, oportunidade para recomendar melhorias antes que os materiais sejam impressos e distribuídos. Esta função pode ser dirigida por um diretor de comunicações.

Sempre que for possível, a instituição deverá personalizar suas comunicações. Utilizando processador de texto, o departamento de admissões pode enviar respostas personalizadas aos interessados. Outras comunicações para alunos matriculados, pais e doadores podem, igualmente, incluir uma saudação pessoal. Não obstante a ampla conscientização de que muitas cartas são geradas por computador, tais providências terão reflexos positivos na instituição que as adotarem. Precavenha-se dos efeitos frustrantes ao assinarem tais comunicações personalizadas com um carimbo de borracha! (Kotler/Fox, 1994).

As comunicações eficazes de marketing são autênticas. Não existe lugar para decepções ou exageros. As pessoas que visitam a instituição ou decidem matricular-se, logo em breve constatarão as falhas e se sentirão ressentidas. Além disso, uma instituição educacional não pode e não deve mostrar situações negativas aos diferentes grupos interessados em seus cursos.

Finalmente, as instituições educacionais devem lembrar-se de que um programa eficaz de comunicação de marketing, embora importante, é apenas um componente do esforço de marketing da instituição. Esta deve assegurar

seu desempenho e viabilidade através de programa, sistema de preços e decisões de distribuição seguros. Os profissionais de relações públicas devem ser comunicadores habilitados, familiarizados com a informática, aptos para redigir textos, preparar audiovisuais, mídias de identidade institucional, releases, eventos, discursos e serviços de informação por telefone, além de facilitar os contatos pessoais de administradores e outras pessoas relacionadas com a instituição. Um programa eficaz de comunicação exige muita experiência profissional e não pode ser relegado ao acaso. As publicações da instituição devem ser revisadas em termos de qualidade e consistência de conteúdo e estilo. Sempre que for possível, as comunicações devem ser personalizadas.

3 ESTUDO DE CASO: PESQUISA REFERENTE CAPACITAÇÃO DE ADMINISTRADORES PELO PROGRAMA DA QUALIDADE DO SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO DO ESTADO DE SANTA CATARINA – PQ-SINEPE/SC

3.1 Caracterização do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de Santa Catarina – SINEPE/SC

O Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de Santa Catarina, fundado em 1º de julho de 1961 como Associação Civil, foi reconhecido como Sindicato, representando o Ensino Secundário, em 31/01/1964. Em 11 de outubro de 1966, teve reconhecida sua extensão de representação a todas as categorias econômicas integrantes do 1º Grupo – Estabelecimentos de Ensino – do Plano da Confederação Nacional de Educação e Cultura, previsto na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, passando a representar, de acordo com a nomenclatura vigente: a Educação Infantil, Ensino Fundamental, Médio e Ensino Superior. A sigla “SINEPE/SC”, usada nacionalmente pela categoria econômica, está registrada no Instituto Nacional de Marcas e Patentes em nome do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de Santa Catarina, com sede e foro em Florianópolis.

O Sinepe/SC é constituído para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal dos estabelecimentos particulares de ensino de Santa Catarina, com o objetivo de colaboração com os poderes públicos e demais associações, no sentido da solidariedade social e da subordinação dos interesses nacionais. Possui como principais veículos de comunicação com a comunidade educacional e a sociedade em geral, o Jornal Sinepe/SC, periódico mensal, distribuição nacional, padrão de referência no meio educacional, distribuído às escolas, órgãos e autoridades educacionais do país; possui também uma home-page que permite conexão direta das escolas com o mundo. Além disso, o sindicato dispõe de um eficaz sistema de mala-direta

com todas as escolas particulares de Santa Catarina, em especial com as escolas filiadas, bem como de outros Estados da Federação.

Sendo sua principal função representar e orientar a sua categoria, o sindicato desenvolve também outras atividades junto às escolas, em especial as filiadas, prestando serviços de: assessoria pedagógica; assessoria contábil; assessoria jurídica nas áreas cível, trabalhista, fiscal e previdenciária; bem como, através do seu Programa da Qualidade, promove eventos destinados aos diversos públicos-alvo que militam na educação, tais como: congressos, fóruns, seminários, cursos, palestras, etc.

3.2 Caracterização do Programa da Qualidade Sinepe/SC

O Sinepe/SC diferencia-se dos demais sindicatos patronais e/ou profissionais, por entender que também pode e deve agir no campo da capacitação dos profissionais que atuam nas escolas filiadas. Essa diferença vem sendo registrada desde o início de suas atividades como sindicato, porém a partir de 1995 houve um impulso maior em virtude de alterações na legislação educacional e trabalhista e uma necessidade de um atendimento diferenciado à clientela da escola. Surgiu então a sensibilização para implantar a cultura da qualidade total, dando assim, oportunidade para setores educacionais, entre eles o setor administrativo, de conhecerem os princípios, filosofia, métodos e ferramentas de um programa da qualidade, com o firme propósito de colocar as escolas catarinenses, em nível nacional, entre as mais eficazes em termos de métodos e instrumentos gerenciais. Para alcançar esta meta, tem-se cursos permanentes para o pessoal administrativo entre os quais destacam-se:

- Auto-estima – com o intuito de despertar a arte da construção de relacionamentos pela comunicação pessoal (anexo 2);
- Atendimento ao público – visa estabelecer adequada comunicação com os mais diferentes tipos de pessoas;

- Redação de documentos oficiais – objetiva corrigir distorções no uso de pronomes de tratamento, estética, objetividade, clareza, valendo-se da tecnologia da informação, conhecimento e comunicação;
- Secretaria escolar – sua importância, competência e responsabilidade na guarda e nos registros de processos escolares;
- Legislação e normas – destinando para: divulgar, conhecer, discutir, entender e aplicar, devidamente, as normas estabelecidas na legislação educacional (anexo 3);
- Prestação de serviços – mostra a importância dos serviços prestados ao cliente como fator básico de diferenciação da empresa com visão empreendedora (anexo 4);
- Saber escutar – de vital importância para evitar conflitos por má comunicação e entendimento;
- Mudança como decisão pessoal – para tentar mostrar que é possível vencer o medo diante do novo e perceber os benefícios dos cinco sentidos (5S) aplicados à vida pessoal e profissional;
- Relacionamento interpessoal – para perceber e vivenciar o processo de mudança, com seus desafios intelectuais e emocionais, estabelecendo regras para um convívio harmonioso;
- Formação de preços e contratos – para orientar os profissionais com parâmetros e critérios na formação de preços e contratos (anexo 5);
- A arte de bem atender – sensibilidade para entender que pessoas são pessoas, com suas qualidades, defeitos e limites. Colocando-se em prática um dos cinco sinais distintivos do empreendedorismo: “entender de gente”;
- Formação de gestores educacionais – com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da competência gerencial e o desempenho nas funções gerenciais.

3.3 – Análise dos dados do Programa de Capacitação de Administradores do SINEPE/SC – 1995 a 2001.

As tabelas e gráficos apresentados a seguir indicam a dimensão das pessoas envolvidas em número total e também o número de ano a ano, partindo do ano de 1995. Participantes estes que buscam: informação, atualização, conhecimento, técnicas gerenciais e de atendimento.

Tabela 1: Total de pessoas envolvidas no período de 1995 a 2001.

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	Pais	Comunidade	Parceria	Total	Administrativos	
							Nº	%
	14.038	30.079	3.820	7.580	4.730	60.247	9.670	16

Figura 2: Gráficos do número total de participantes – 1995 a 2001

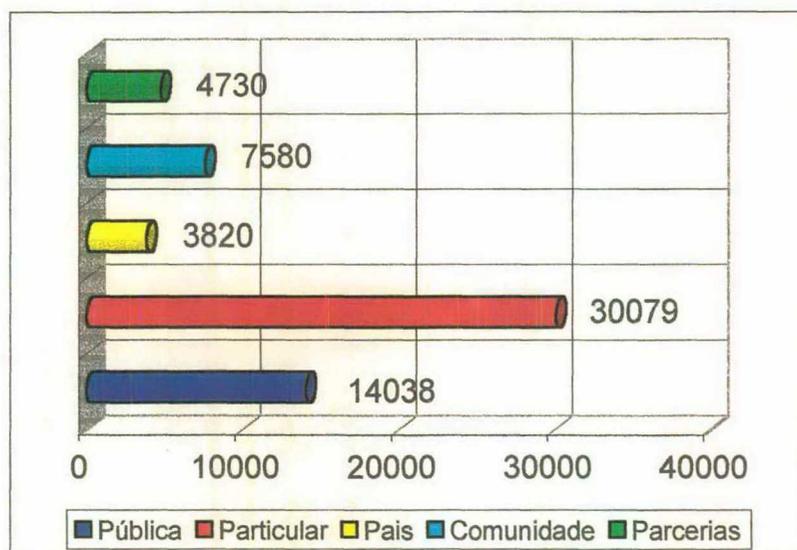
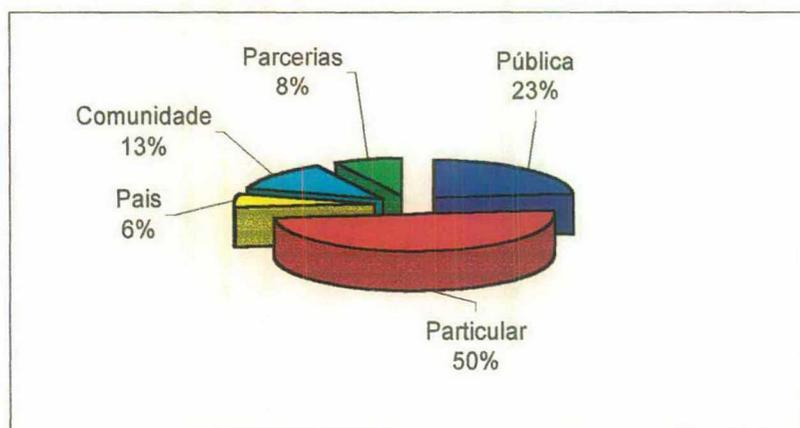


Figura 3: Gráficos do número total de administrativos – 1995 a 2001

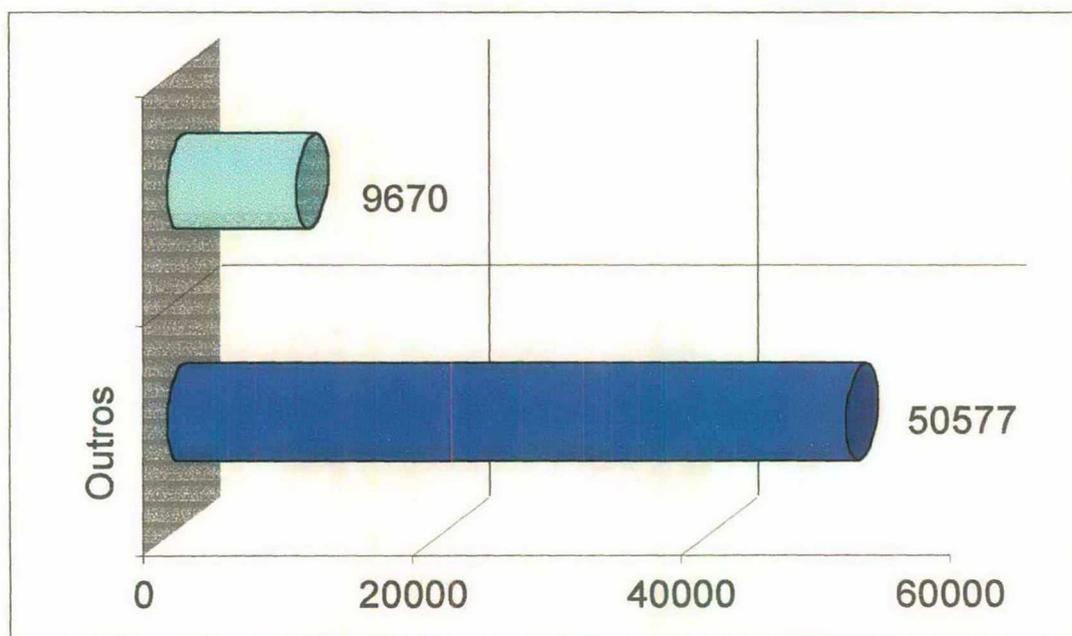
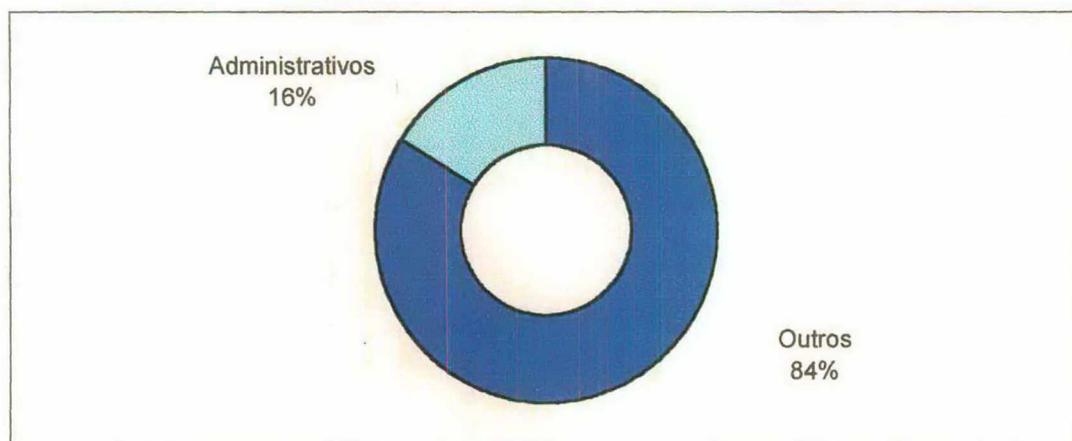


Tabela 2: Pessoas envolvidas em 1995

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	2.200	2.300	---	---	4.500	900	20

Eventos : 11

Horas de Capacitação : 88

Figura 4: Gráficos do número de participantes – 1995

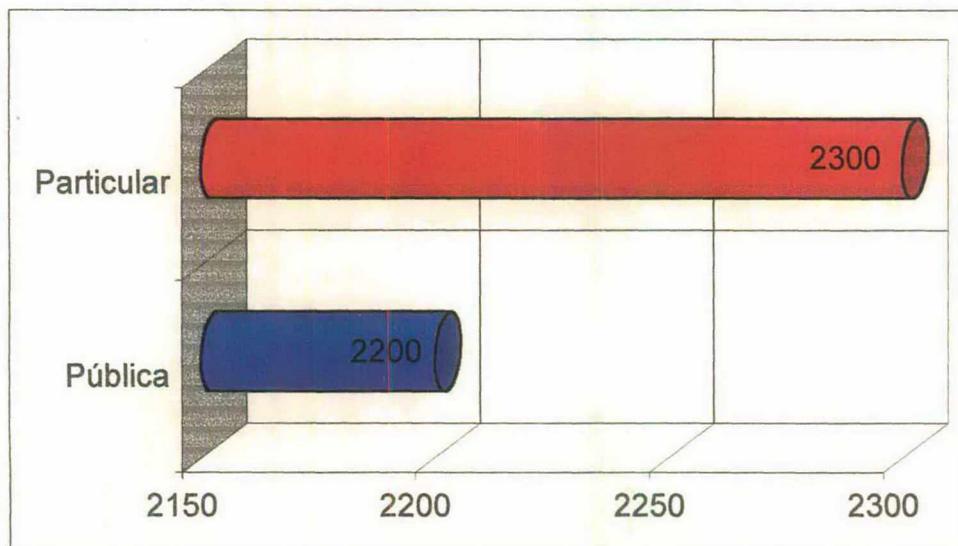
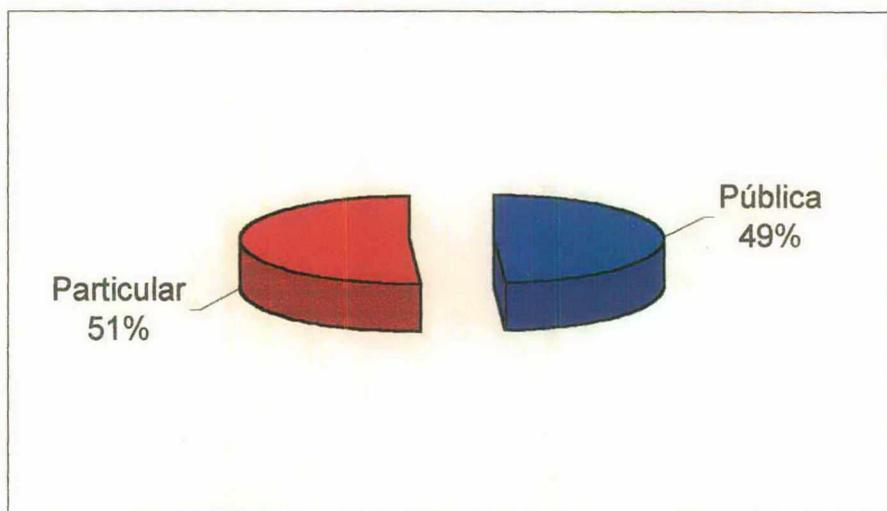


Figura 5: Gráficos do número de administrativos – 1995

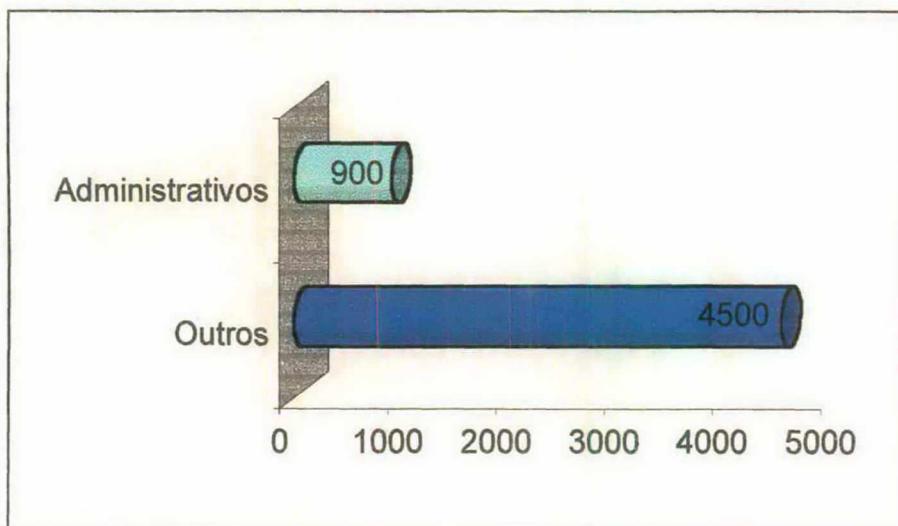
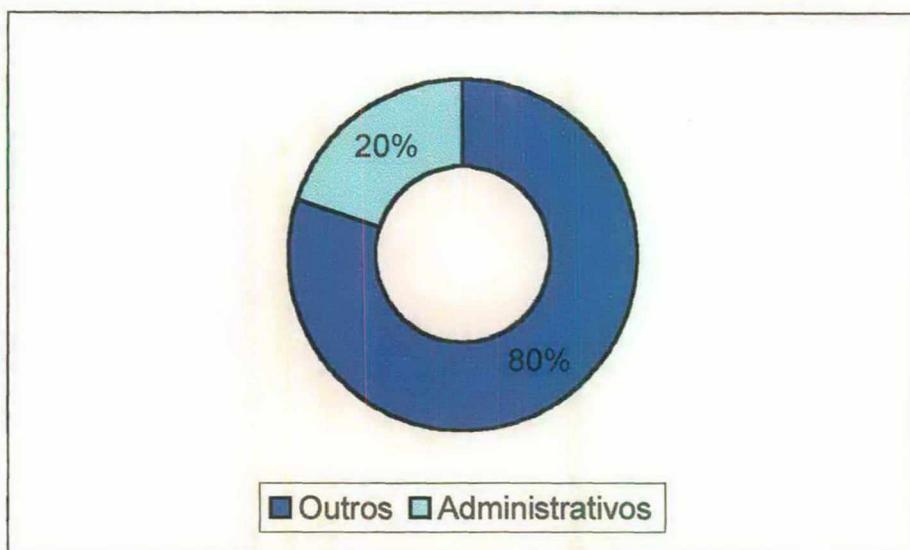


Tabela 3: Pessoas envolvidas em 1996

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	1.400	1.800	---	---	3.200	640	20

Eventos : 27
 Horas de Capacitação : 164

Figura 6: Gráficos do número de participantes – 1996

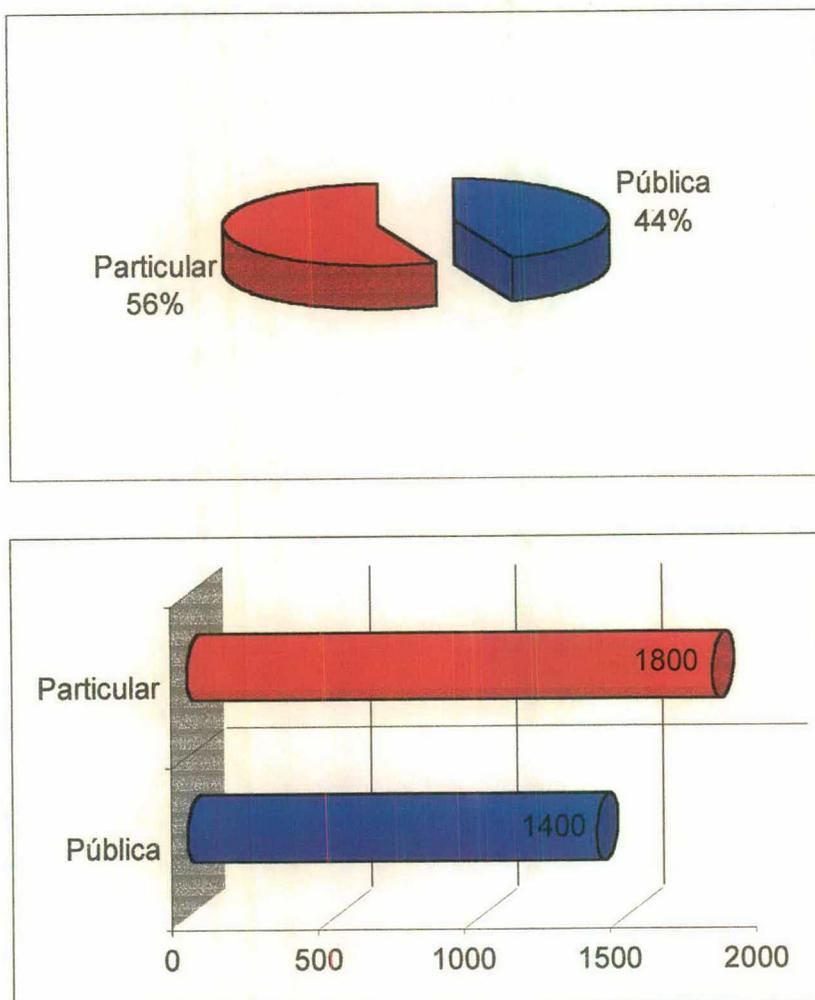


Figura 7: Gráficos do número de administrativos – 1996

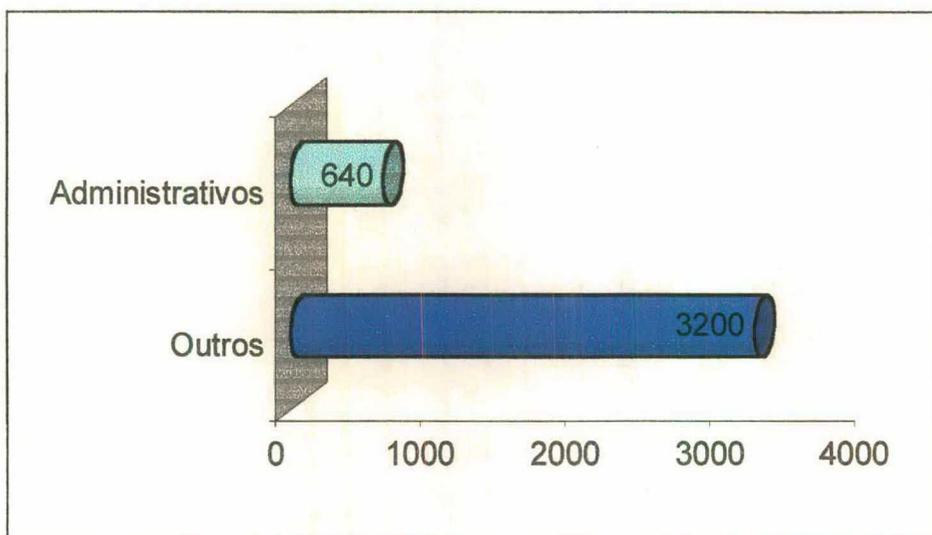
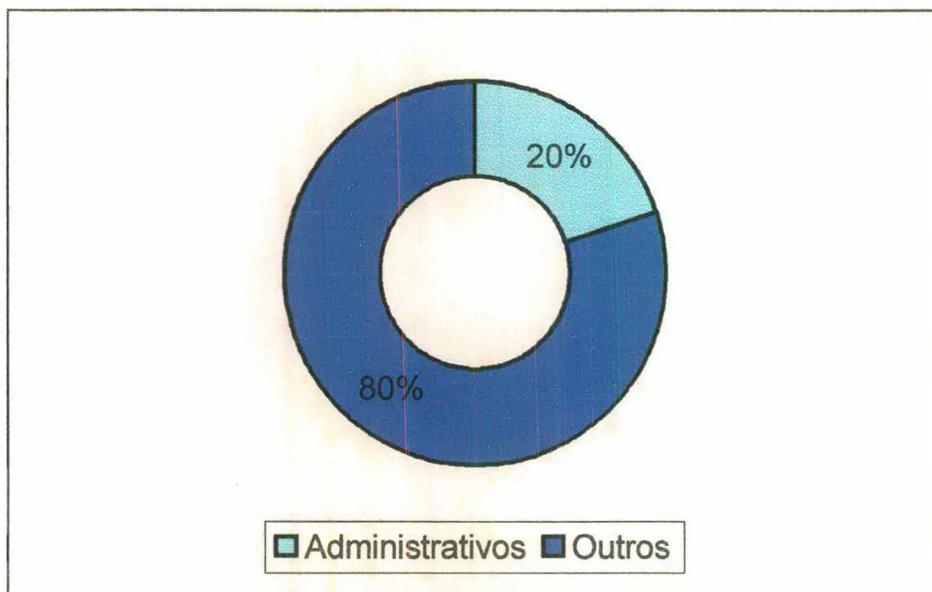


Tabela 4: Pessoas envolvidas em 1997

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	1.900	5.200	---	---	7.100	1.420	20

Eventos : 8
 Horas de Capacitação : 78

Figura 8: Gráfico do número de participantes – 1997

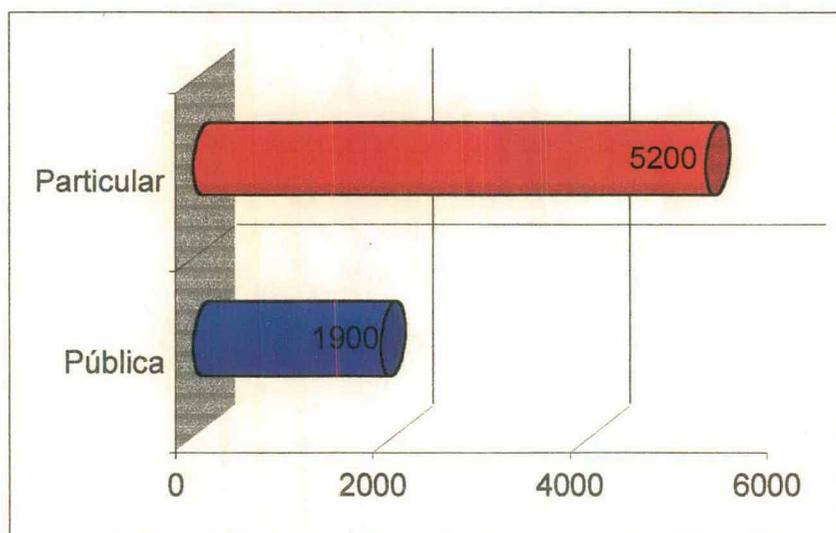
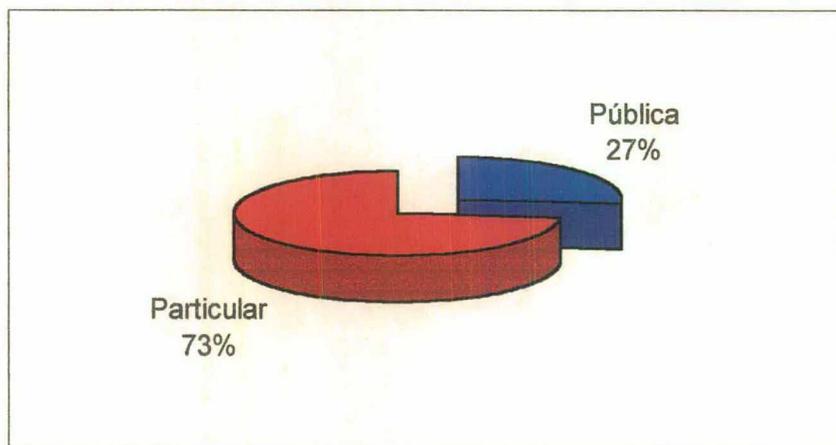


Figura 9: Gráfico do número de administrativos – 1997

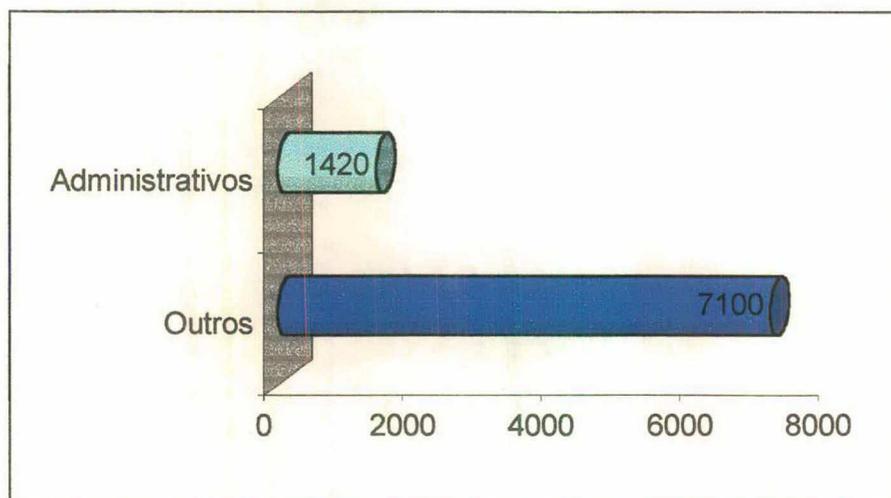
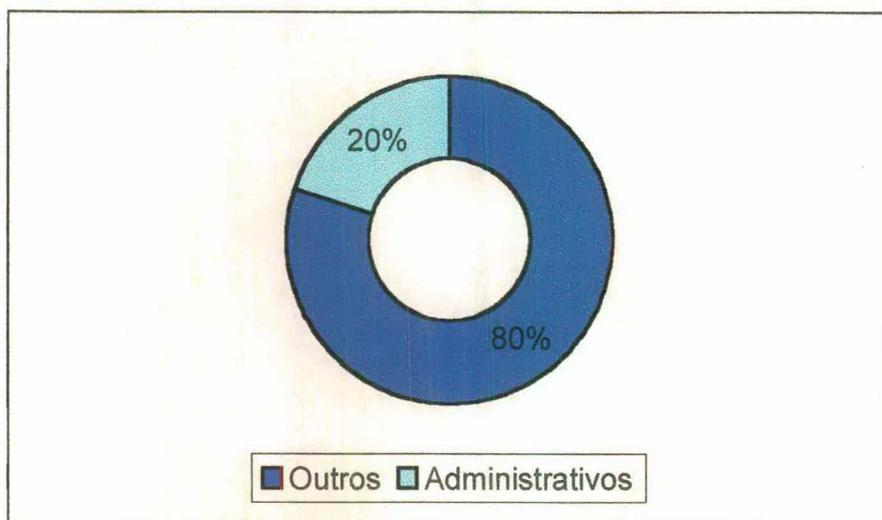


Tabela 5: Pessoas envolvidas em 1998

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	2.430	4.280	920	470	8.300	1.380	17

Eventos : 10
 Horas de Capacitação : 70

Figura 10: Gráficos do número de participantes – 1998

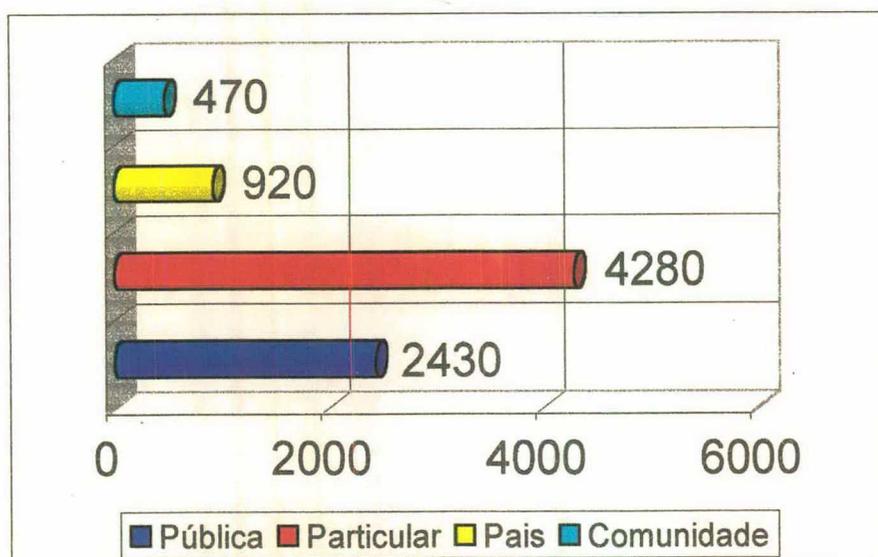
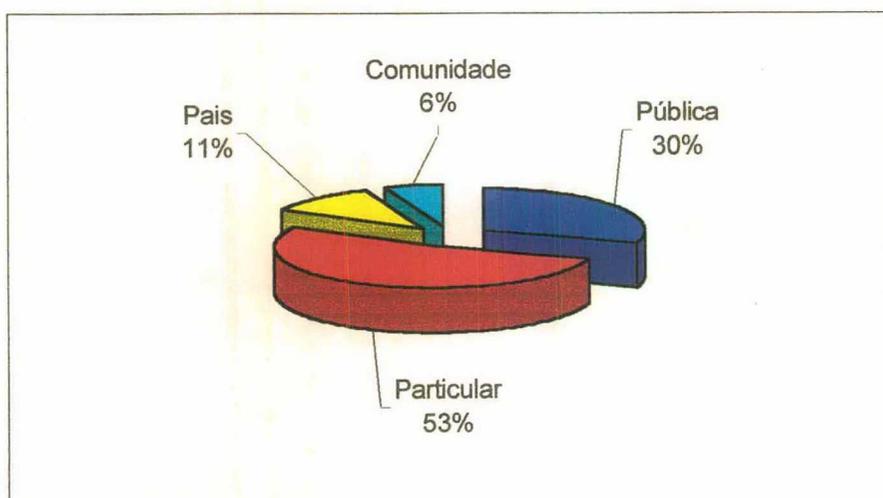


Figura 11: Gráficos do número de administrativos – 1998

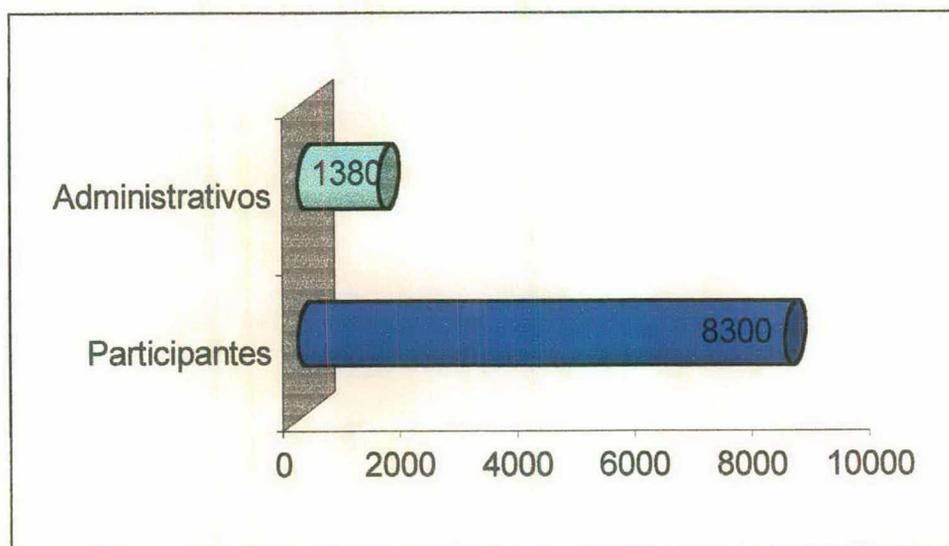
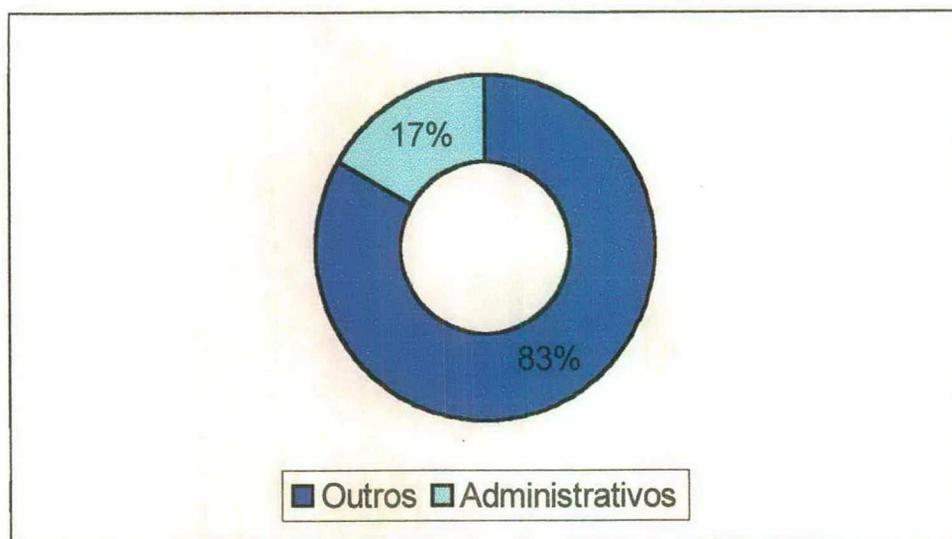


Tabela 6: Pessoas envolvidas em 1999

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	2.490	6.640	1.480	930	11.540	1.820	16

Eventos : 14
 Horas de Capacitação : 90

Figura 12: Gráficos do número de participantes – 1999

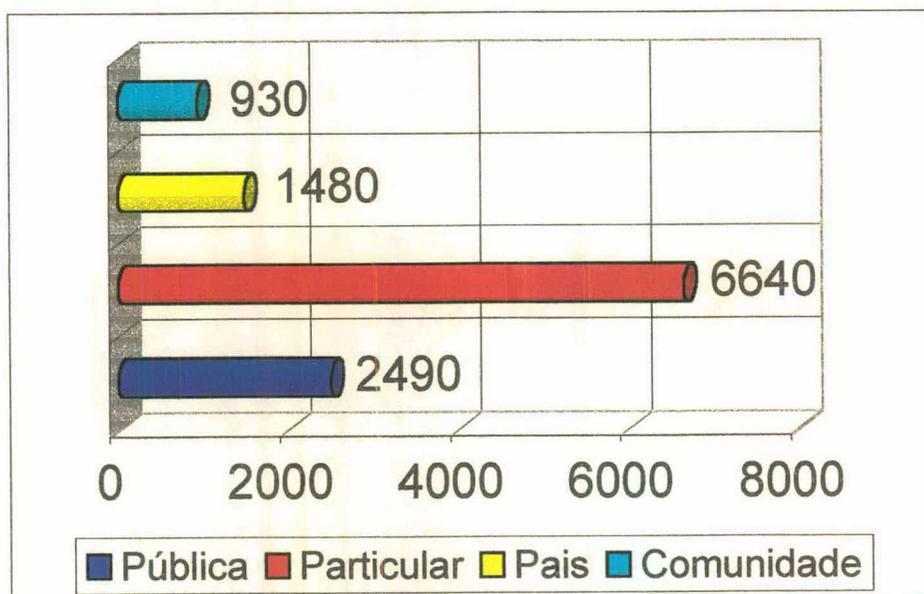
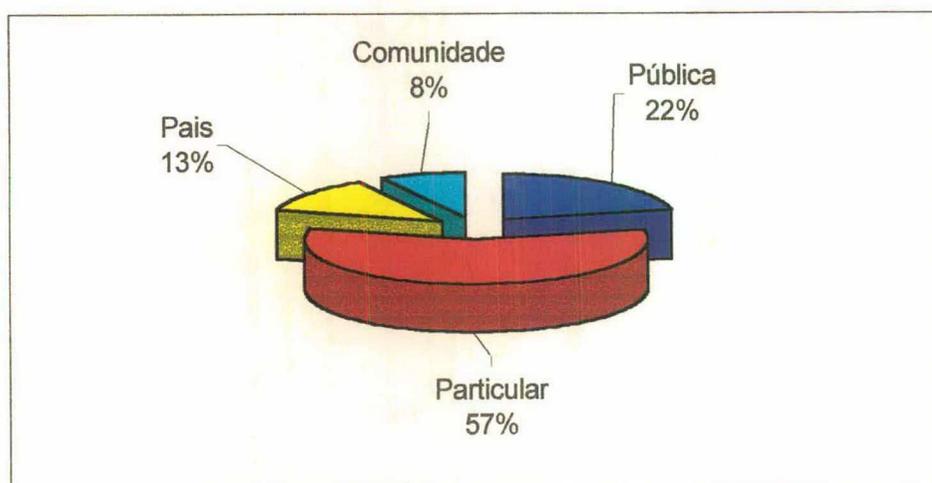


Figura 13: Gráficos do número de administrativos – 1999

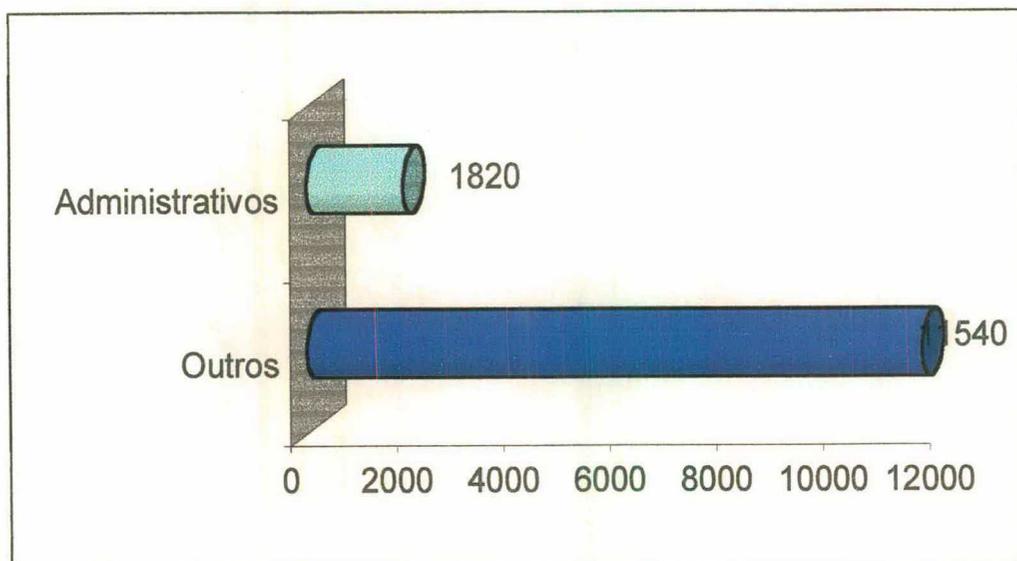
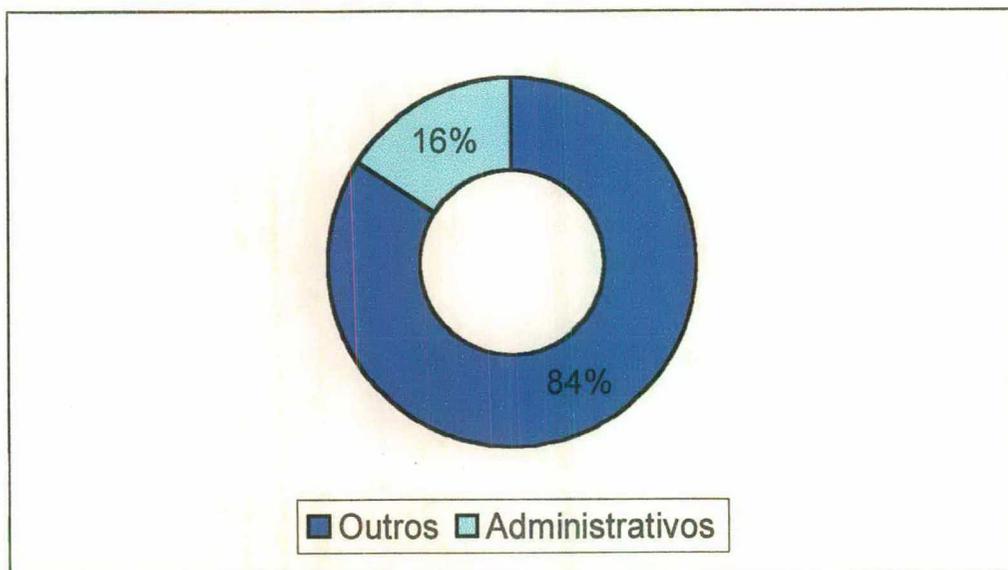


Tabela 7: Pessoas envolvidas em 2000

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	1.780	6.050	830	1.230	9.890	2.360	24

Eventos : 35
 Horas de Capacitação : 90

Figura 14: Gráficos do número de participantes – 2000

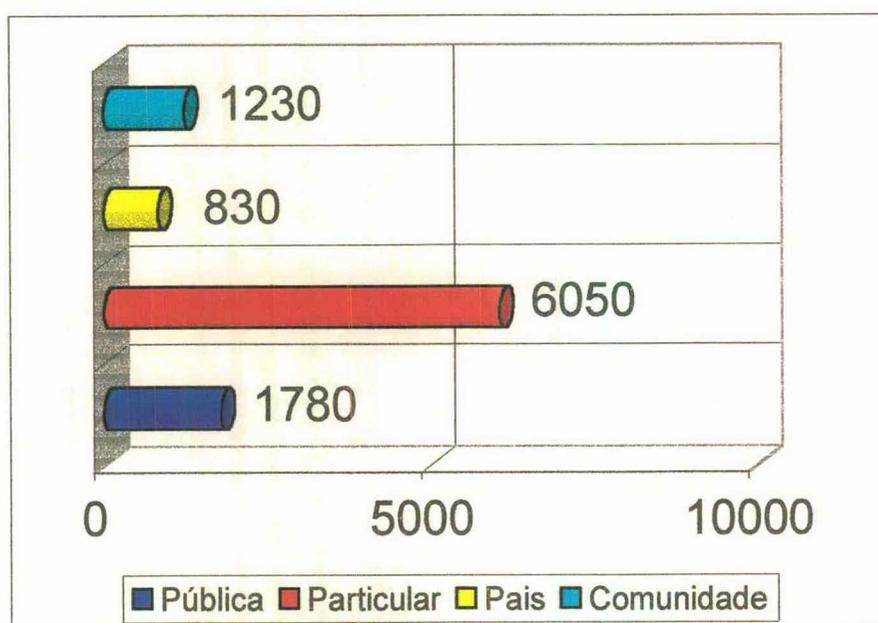
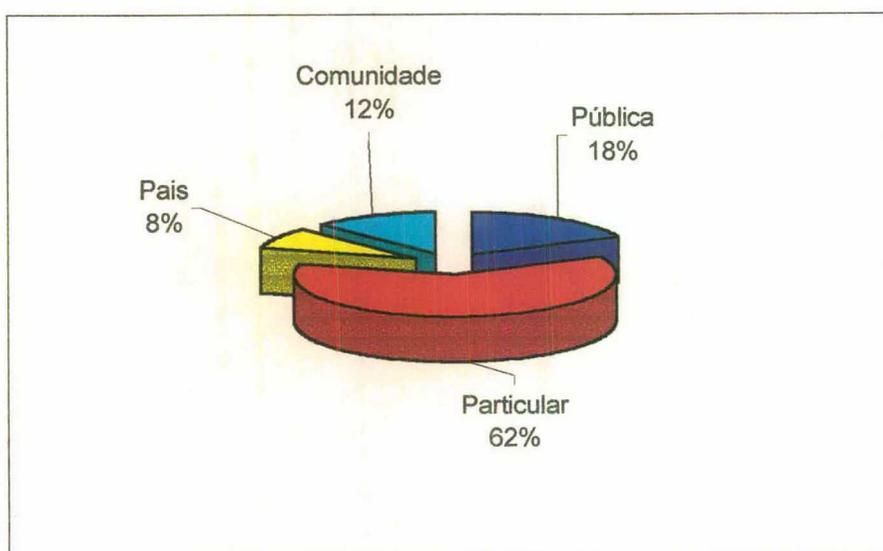


FIGURA 15: Gráficos do número de administrativos – 2000

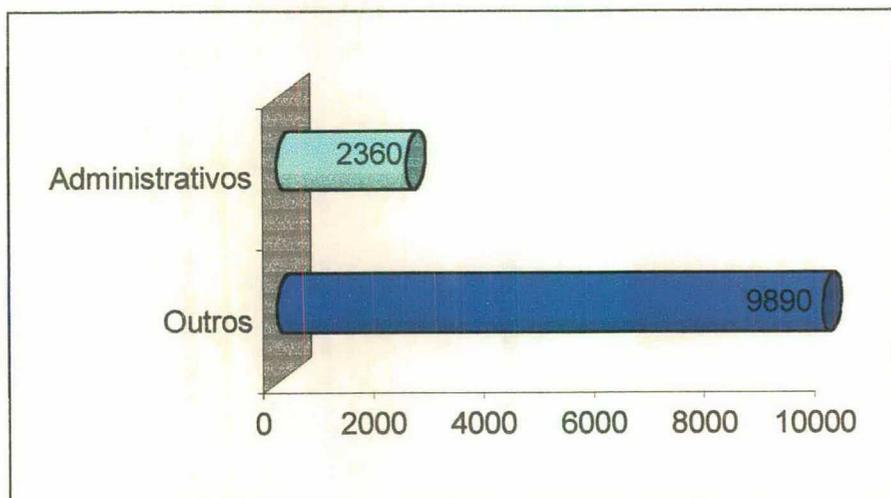
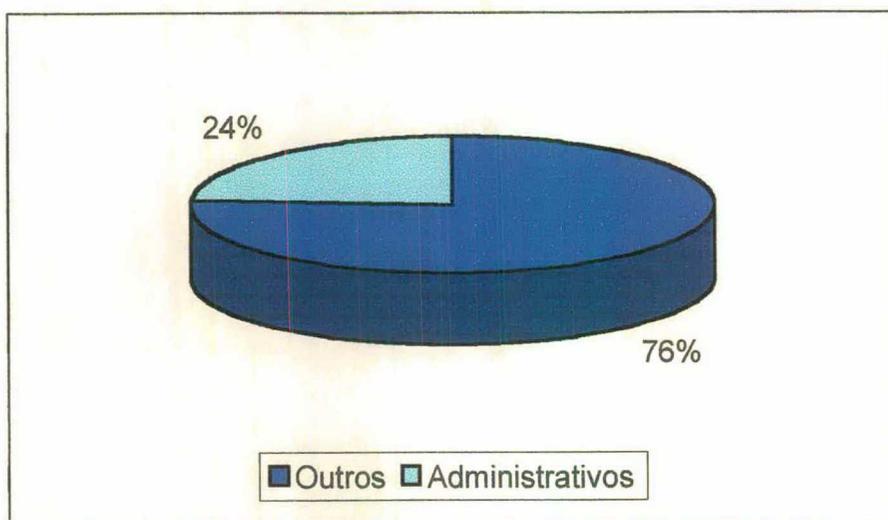


Tabela 8: Pessoas envolvidas em 2001

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	País	Comunidade	Total	Administrativos	
						Nº	%
	1.078	6.566	---	5.390	13.034	1150	9

Eventos : 12
 Horas de Capacitação : 70

Figura 16: Gráficos do número de participantes – 2001

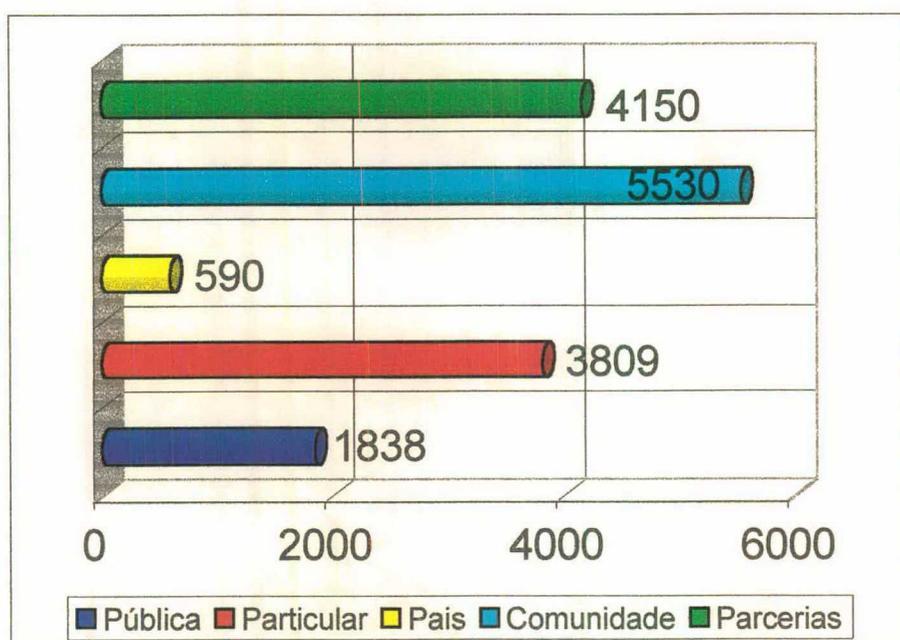
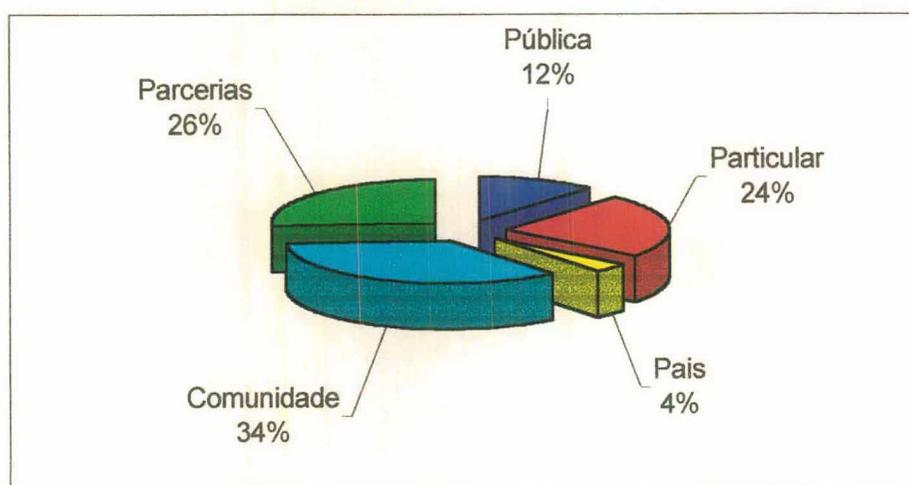
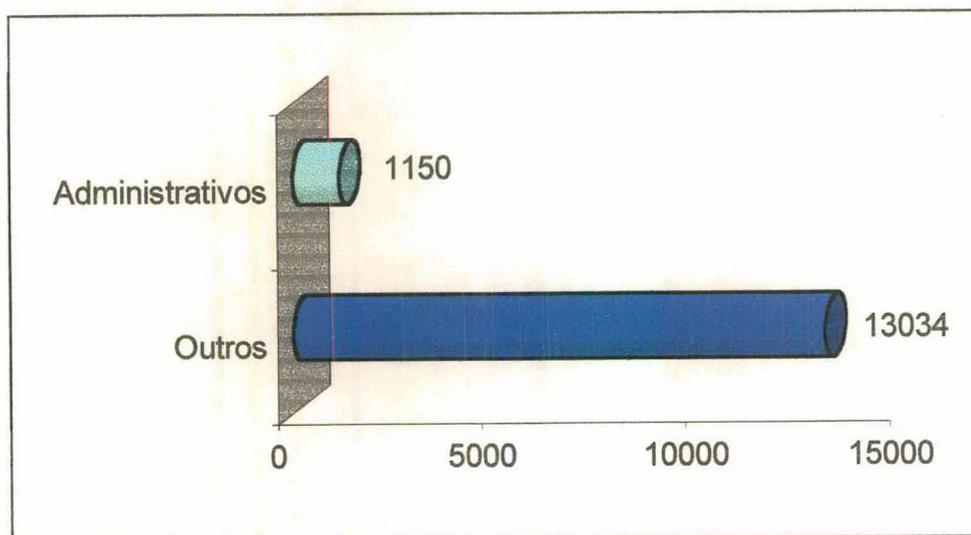
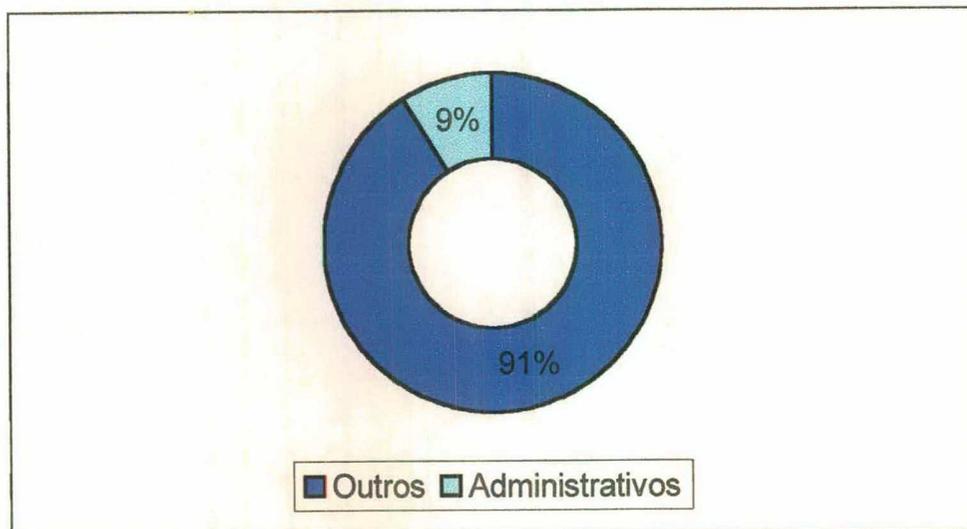


Figura 17: Gráficos do número de administrativos – 2001



3.4 – Apresentação e Tabulação dos Resultados

As exigências do mercado de trabalho, a revolução tecnológica, a globalização, demonstraram claramente que não é possível ficar parado. As mudanças vêm impactando o mundo em um cenário que a tecnologia de ponta é o ser humano. Nesse cenário as tendências recaem em mais qualidade, mais qualificação, pessoas mais criativas, competentes e hábeis.

O grande desafio das escolas e das pessoas que nelas atuam, é o de descobrir as oportunidades e estar disposto ao aprendizado contínuo.

Há muito o que fazer, porém o mais importante já está ocorrendo: o despertar. Já houve um “acordar” para criar e concretizar alguma coisa no ambiente de trabalho, para construir um caminho empreendedor.

Nesse panorama, entendeu-se que era necessário verificar quais caminhos as pessoas do setor administrativo estão tomando, para tanto, foi aplicado um questionário sobre a cultura empreendedora.

É preciso esclarecer que as opções propostas nas questões, permitiam que fossem assinaladas mais de uma, sendo que as questões 01, 05, 07 e 08 são abertas e as demais fechadas.

Tabela 9: Aplicação do questionário

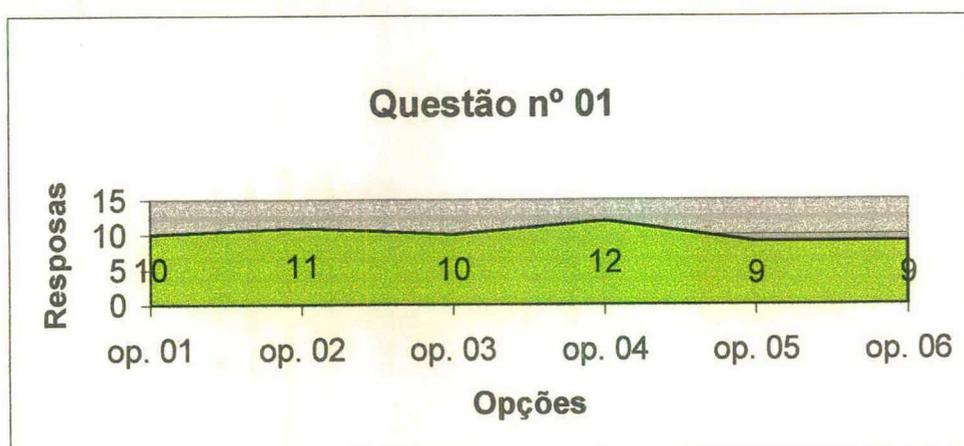
Escolas Filiadas	216
Escolas Participantes	30
Questionários entregues	30
Devolução dos Questionários	18
Percentual de retorno	60%

01 Os fatores que determinam sua participação, como administrador, em seminários, Congressos e simpósios, são:

Tabela 10: Tabulação da questão 1

1 – adquirir conhecimentos	10
2 – aprendizado constante	11
3 – atualização em sua área de atuação	10
4 – adquirir visão de atitudes empreendedoras	12
5 – preparação para inovação e mudanças	09
6 – necessidade de rever postura profissional	09

Figura 18: Gráfico da questão 1



Na busca de novos horizontes, ultrapassa-se o primeiro desafio: o comodismo. Com isso, tem-se a certeza de que as fobias a mudanças estão sendo eliminadas, dando lugar para incentivos à descoberta e readequação do profissional aos novos tempos.

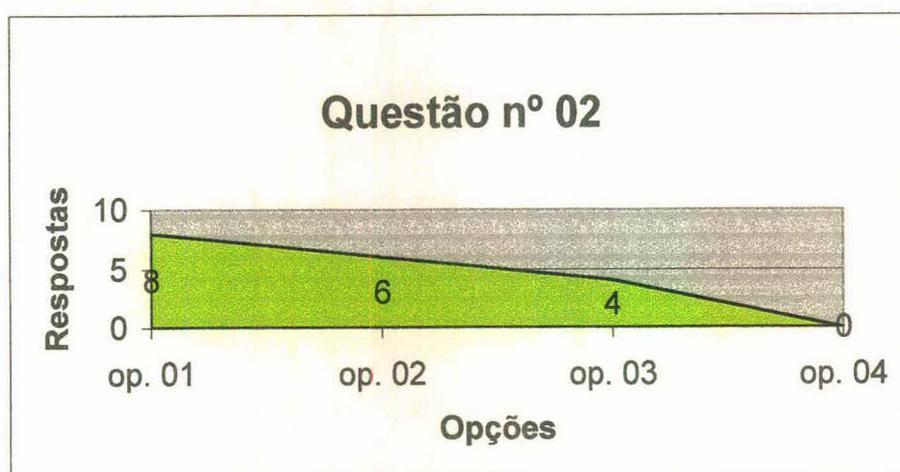
Fica evidenciado nas respostas, um maior compromisso com o aprender, o rever papéis, o valorizar a diversidade, para tornar a organização mais competitiva e socialmente mais interessante.

02 Os rumos da educação indicam, com clareza, uma mudança de foco. Os cursos de capacitação apontam para habilidades e competências empreendedoras?

Tabela 11: Tabulação da questão 2

1 – sempre	08
2 – na maioria das vezes	06
3 – poucas vezes	04
4 – nunca	00

Figura 19: Gráfico da questão 2



Aumentou a utilização dos recursos da tecnologia como ferramenta nas atividades escolares, sendo assim, aumentou também a necessidade de informação e conhecimento capazes de revelar maior competência e por conseqüência, habilidades diversas para administrar com amadurecimento cultural.

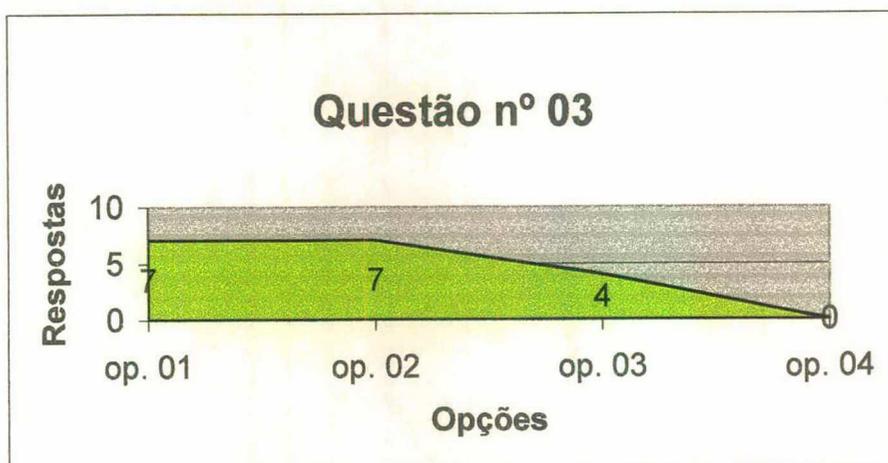
Como mostram as respostas, o empreendedorismo é fator chave para fomentar a criação de instituições inovadoras, com chances maiores de sucesso.

03 Os cursos de capacitação têm como objetivos, contribuir, somar e ver pessoas preparadas e atualizadas com visão, ação e formação que proporcione ao ser humano o “saber ser crítico”, “saber sentir”, “saber inovar”, “saber refletir”, “saber fazer” e o “saber ser ético”. Isso ocorre:

Tabela 12: Tabulação da questão 3

1 – integralmente	07
2 – sempre que possível	07
3 – parcialmente	04
4 – não ocorre	00

Figura 20: Gráfico da questão 3



Na prática, a globalização política e econômica significa globalização de oportunidades e problemas, e para percebê-los, se faz necessário um enfoque sistêmico. A abordagem sistêmica exige das pessoas uma nova forma de pensar e uma forma diferenciada de ver o mundo, que permitirá perceber que a escola não é um conjunto de salas tendo atividades isoladas, mas um todo integrado com o ambiente chamado por alguns autores de visão holística que sugere uma administração holística.

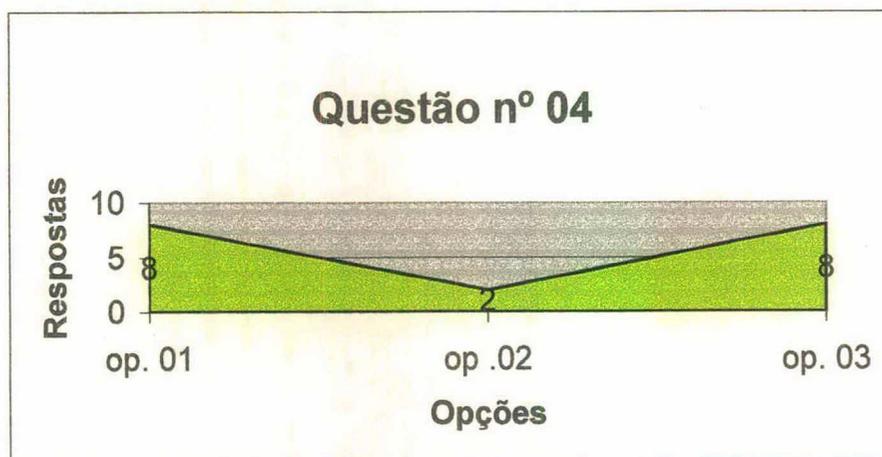
Vislumbra-se uma capacitação voltada para os “saberes múltiplos”, o que evidencia a importância da educação para o desenvolvimento organizacional.

04 - Na sua instituição de ensino, a gestão empreendedora tem sido?

Tabela 13: Tabulação da questão 4

1 – discutida freqüentemente	08
2 – não se aborda este assunto	02
3 – discutida raramente	08

Figura 21: Gráfico da questão 4



A caminhada para uma gestão empreendedora está apenas começando, mas que já é sinal da vontade de reorganizar a escola através de processos e de métodos, onde a inovação é estimulada e a mudança permitida.

Percebe-se, pelas respostas registradas, que é fundamental diminuir a distância entre o empreendedorismo e o cotidiano escolar, para manter e/ou aumentar a motivação de vencer metas e desafios.

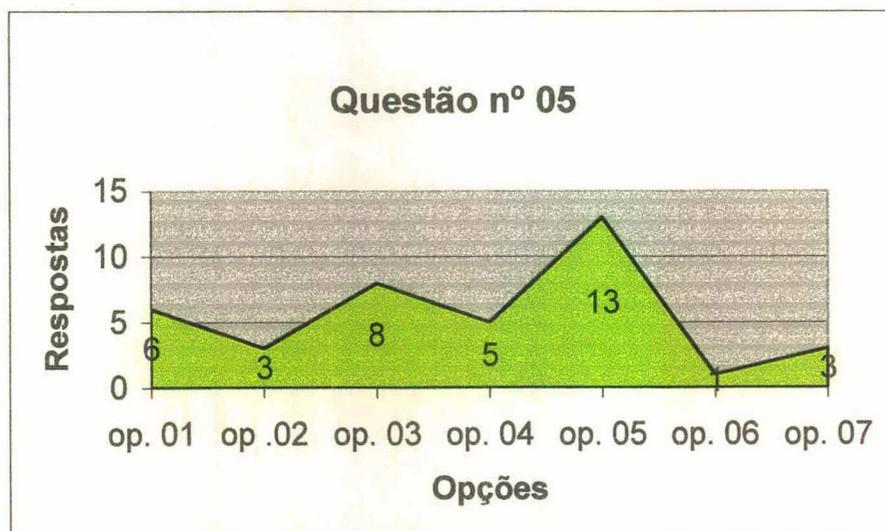
Como se sabe, a área que mais se expande é a de serviços, por isso é imprescindível ter uma visão empreendedora.

05 - Você percebe que as escolas estão preparando alunos para serem:

Tabela 14: Tabulação da questão 5

1 – líderes	06
2 – ousados	03
3 – empreendedores	08
4 – decididos	05
5 – criativos	13
6 – repetidores	01
7 – mais um no mercado de trabalho	03

Figura 22: Gráfico da questão 5



O papel da escola é o de contribuir para uma formação humana voltada ao desenvolvimento da capacidade de adquirir conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, com flexibilidade para adaptação e novas situações.

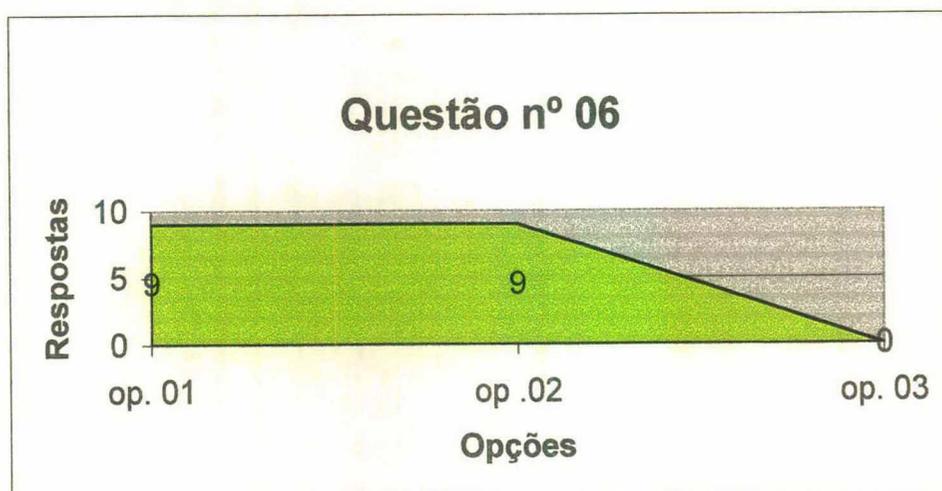
A instituição é formada por pessoas em que o conhecimento deve evoluir e somar a cada dia, surgindo novas competências que se consolidam na sinergia e no desenvolvimento.

06 - Na sua visão, as atividades escolares e administrativas estão conectadas com o ambiente social:

Tabela 15: Tabulação da questão 6

1 – sempre	09
2 – às vezes	09
3 – não	00

Figura 23: Gráfico da questão 6



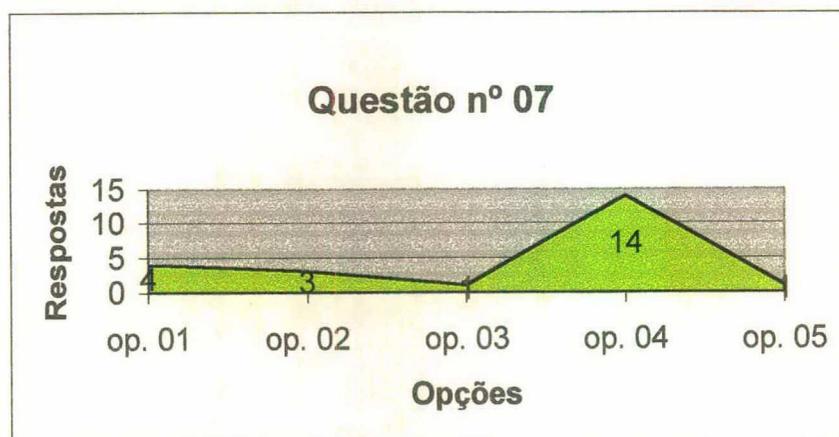
A educação básica preconizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional tem como uma das finalidades, assegurar a formação para o exercício da cidadania. Essa formação deve ter como um dos objetivos: a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade. Portanto, é primordial a interação, o reconhecimento, a aprovação social e a participação.

07 – Um ensino empreendedor prepara para a vida, para desafios, para as oportunidades, para nichos de mercado. Ele deve começar:

Tabela 16: Tabulação da questão 7

1 – pelo professor	04
2 – pela sociedade	03
3 – pelo aluno	01
4 – pela instituição	14
5 – não responderam	01

Figura 24: Gráfico da questão 7



São os professores que fazem a ponte como: comunicadores, mediadores, facilitadores, informadores. São eles os responsáveis da avaliação sobre as aptidões de quem vai entrar no mercado de trabalho, ou seja, para a vida produtiva.

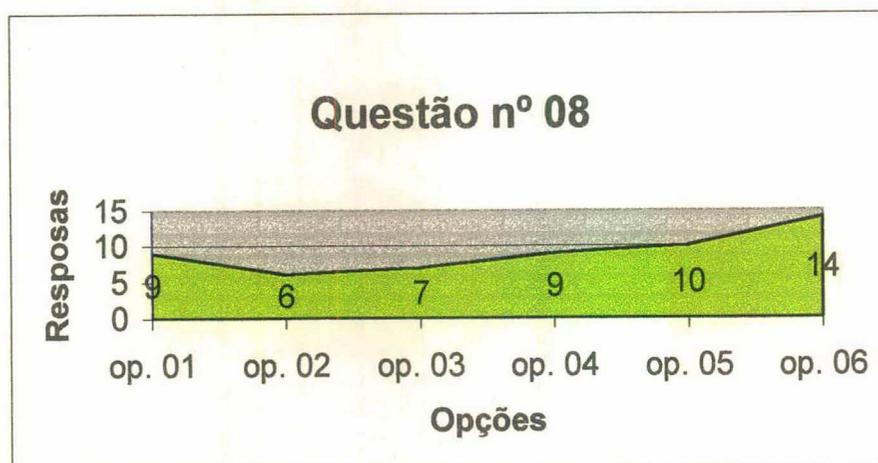
O ensino empreendedor é visto como de responsabilidade da instituição, todavia, ele deve começar pelo professor, articulado com a direção e comunidade escolar.

08 - O perfil do administrador/empreendedor deve ser de:

Tabela 17: Tabulação da questão 8

1 – flexibilidade	09
2 – capacidade de assumir riscos	06
3 – elevada criatividade	07
4 – motivação, humildade e humor	09
5 – preparo para enfrentar desafios	10
6 – capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação, conhecimentos, habilidades e valores.	14

Figura 25: Gráfico da questão 8



O administrador/empreendedor deve ter habilidade de agir com autonomia para assumir com confiança a responsabilidade de gerenciar as suas atitudes, buscando alternativas que determinem o sucesso pessoal e profissional.

Precisa, também, assumir a responsabilidade de compreender o medo que as pessoas têm em relação a mudanças, de saber aprimorar o presente e de projetar o seu futuro.

4 Estratégias desenvolvidas para Administradores e Empreendedores

4.1 Caminho para capacitar administradores em construtores empreendedores

Uma das questões bastante discutidas, na atualidade, é se o empreendedor pode ser ensinado. Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Nos dias de hoje, esse discurso mudou e, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia-a-dia de seu empreendimento. Os empreendedores inatos continuam existindo e continuam sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras. Isso não garante que apenas pelo ensino do empreendedorismo serão gerados novos mitos como Bill Gates, Sílvio Santos, Olavo Setúbal e Antônio Ermírio de Moraes. Com certeza, porém, o ensino de empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riqueza ao país.

Deve-se entender quais são os objetivos do ensino de empreendedorismo, pois os cursos podem diferir de universidade para universidade ou escola técnica. Qualquer curso de empreendedorismo deveria focar: na identificação e no entendimento das habilidades do empreendedor; em como ocorre a inovação e o processo empreendedor; na importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico; em como preparar e utilizar um plano de negócios; em como identificar fontes e obter financiamento para o novo negócio e em como gerenciar e fazer a empresa crescer (Silveira Jr/Vivacqua, 1999).

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três: técnicas, gerenciais e pessoais. As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *know-how* técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador. Algumas características pessoais já foram abordadas anteriormente e incluem: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário. As habilidades mencionadas e os objetivos gerais anteriormente expostos formam a base para a ementa de um curso de empreendedorismo.

A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso. Isso pode ser testado fazendo-se uma pergunta básica a qualquer empreendedor que se conheça: o que o levou a criar sua empresa? Não é de se surpreender se a maioria das respostas for: não sei, foi por acaso... Na verdade, essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio.

Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, quer-se remeter, naturalmente, ao termo inovação tecnológica. Nesse caso, existem algumas peculiaridades que devem ser entendidas para que se interprete o processo empreendedor ligado a empresas de base tecnológica. As inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. E o desenvolvimento econômico é dependente de quatro fatores críticos, que devem ser analisados, para então se entender o processo empreendedor:

O talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais, que fazem acontecer. Onde existe

este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Talento, porém, sem idéias é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas idéias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer. Existe, no entanto, ainda a necessidade de um combustível essencial para que finalmente o negócio saia do papel: o capital. O componente final é o *know-how*, ou seja, o conhecimento e a habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer.

Segundo Drucker (1987), a inovação tecnológica possui quatro pilares, os quais estão de acordo com os fatores anteriormente apresentados. São eles:

- Investimento de capital de risco
- Infraestrutura de alta tecnologia
- Idéias criativas
- Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio

Ainda convém lembrar que esses quatro ingredientes são raros, pois, em sua concepção, primeiro vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que contradiz a corrente de análise econômica, a qual pressupõe que deve haver um mercado consumidor e conseqüentemente possibilidades de lucro com o negócio. Dertouzos (apud Drucker, 1987) conclui afirmando que as invenções tecnológicas não ocorrem assim. Na verdade, o que ocorre é um meio termo: tanto as empresas buscam nos centros de pesquisa tecnologias inovadoras que agregadas ao seu processo ou produto promovam uma inovação tecnológica, como os centros de pesquisa desenvolvem tecnologias sem o comprometimento econômico, mas que posteriormente poderão ser aplicadas nas empresas.

Feitas as devidas considerações a respeito do processo de inovação tecnológica e sua importância para o desenvolvimento econômico, pode-se então entender as fases do processo empreendedor:

- identificar e avaliar oportunidades
- desenvolver o plano de negócios

- determinar e captar os recursos necessários; e
- gerenciar a empresa criada

Embora as fases sejam apresentadas de forma seqüencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao se identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar (fase 4). Muitas vezes ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. É o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere ao empreendedor mudar toda a concepção da empresa antes de vir procurá-lo de novo. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3 e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ser concluído o anterior. O empreendedor não deve desanimar diante dessa situação, que é muito freqüente.

Identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil. Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao lado das pessoas. Normalmente se elas não o notam passando, quando percebem que ele pode lhe ajudar, tentam desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tentam tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Quando finalmente tocam na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora (Drucker, 1987).

Quantas vezes as pessoas já não sentiram que deixaram o velho passar? Realmente não é fácil, mas os empreendedores de sucesso “agarram o velho” com as duas mãos logo no primeiro instante, usufruindo o máximo que podem de sua sabedoria. Como se distingue, porém, o velho sábio daquele que não traz algo de valor? Aí entra o talento, o conhecimento, a percepção e o feeling do empreendedor. Muitos dizem que isso ocorre por sorte. Muitos também dizem, em contrapartida, que sorte é o encontro da competência com a oportunidade!

A segunda fase do processo empreendedor – desenvolver o plano de negócios – talvez seja a que mais dê trabalho para os empreendedores de primeira viagem. Ela envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas, crescer entre outros.

Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. Já a captação dos recursos pode ser feita de várias formas e por meio de fontes distintas. Há alguns anos, as únicas possibilidades para se obter financiamento ou recursos, no Brasil, eram recorrer aos bancos e a economias pessoais, à família e aos amigos. Atualmente, com a globalização das economias e os mercados mundiais, e com a recente estabilização econômica do país, o Brasil passou a ser visto como um celeiro de oportunidades a serem exploradas pelos capitalistas. Esses mesmos capitalistas que preferiam aplicar suas divisas no mercado financeiro, que lhes proporcionava retornos imbatíveis. Começa a ser comum encontrar a figura do capitalista de risco no país e, principalmente, do *angel*, ou anjo – investidor pessoa física -, que prefere arriscar em novos negócios a deixar todo seu dinheiro aplicado nos bancos. Isso vem ocorrendo nos setores da nova economia: empresas de Internet e tecnologia e já está mudando todo um paradigma de investimentos no Brasil, o que é saudável para o país e para os novos empreendedores que estão surgindo.

Gerenciar a empresa parece ser a parte mais fácil, pois as outras já foram feitas. Mas não é bem assim. Cada fase do processo empreendedor tem seus desafios e aprendizados. Às vezes, o empreendedor identifica uma excelente oportunidade, elabora um bom plano de negócios e “vende” a sua idéia para investidores que acreditam nela e concordam em financiar o novo empreendimento. Quando é hora de colocar as ações em prática, começam a surgir os problemas. Os clientes não aceitam tão bem o produto, surge um concorrente forte, um funcionário-chave pede demissão, uma máquina quebra e não existe outra para repor, enfim, problemas vão existir e precisarão ser solucionados. Aí é que entra o estilo de gestão do empreendedor na prática,

que deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa, recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementando ações que visem a minimizar os problemas, identificando o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento (Drucker, 1987).

4.2 Estratégias organizacionais para empreendedores

O verdadeiro empreendedor vai muito mais longe do que simplesmente identificar e avaliar os negócios que encontra pelo caminho. Faz sua previsão sobre seu sucesso e periodicamente volta para ver se essa previsão foi correta. É preciso validar a avaliação, porque cada empresa é um pouco diferente das outras e o que não funciona para uma, pode ser o sucesso da outra. Essas diferenças, muitas vezes extremamente sutis, são, na maioria dos casos, as razões do sucesso ou fracasso de um empreendimento. São estas as razões que o empreendedor precisa conhecer: a criatividade e identificação de oportunidades.

4.2.1 Criatividade

Através da predisposição, o futuro empreendedor aprende a observar e avaliar negócios. É através da criatividade, todavia, que ele começa a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos. A criatividade vai fazer que ele adote a fórmula de sucesso de um tipo de negócio em outro. São essas associações que podem transformar uma simples oportunidade em um grande sucesso empresarial.

Todos os dias são iniciadas milhares de empresas. Poucas têm chance de sucesso. A grande maioria não vai passar da mediocridade e algumas vão fracassar. A diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade do empreendedor. A diferenciação que ele vai conseguir em relação aos seus concorrentes, para atrair mais consumidores e pagar mais, é fruto direto da sua criatividade, desenvolvida pela observação incansável.

Apesar da impossibilidade de discutir criatividade, sua origem é de fácil explicação. Ela é decorrente da observação, pelo empreendedor, de inúmeras empresas, da associação das idéias, sucessos e fracassos desses empreendedores. Como tudo na vida, o mundo dos negócios não difere do mundo dos esportes ou das artes. O sucesso de um atleta como Gustavo Kuerten ou de um pianista como Arthur Moreira Lima, por exemplo, é função direta do esforço que fizeram em muitas horas diárias de treinamento (Dornelas, 2001).

4.2.2 Como identificar oportunidades

As oito fórmulas mais comuns para identificação de oportunidades de negócios são:

- Identificação de necessidades
- Observação de deficiências
- Observação de tendências
- Derivação da ocupação atual
- Procura de outras aplicações
- Exploração de hobbies
- Lançamento de moda
- Imitação do sucesso alheio

Por definição todo negócio deve atender às necessidades de consumidores, mediante oferta de algum produto ou serviço, pelo qual eles estão disposto a pagar. A fórmula mais direta, portanto, para identificar oportunidades de negócios é procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver os produtos ou serviços para satisfazê-las, a um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar. Todas as outras fórmulas para identificar oportunidades são particularizações desta abordagem, distinguindo-se apenas na escolha da postura do empreendedor em relação ao negócio que ele pretende desenvolver.

A excessiva abrangência da identificação de necessidades, que engloba todos os tipos de negócios existentes ou a serem criados, tem levado os empreendedores mais experientes a procurar focalizar melhor sua procura de oportunidades (Dornelas, 2001).

Acresce-se a isso o fato de que quase todo negócio pode ser aperfeiçoado. Esta constatação que motiva muitos empreendedores a montar negócios semelhantes aos já existentes, embora mais aperfeiçoados, segundo eles. Sabem que um negócio “melhor”, aquele que oferece mais pelo mesmo preço, ou oferece o mesmo por menos, pode representar o sucesso em qualquer tipo de empreendimento, por mais que seu mercado seja saturado de concorrentes.

O empreendedor que procurar identificar oportunidades de negócio utilizando esta abordagem escolhe um tipo de negócio e começa a estudá-lo com o objetivo de descobrir o que pode ser melhorado. Em seguida, analisa se essas melhorias são realmente importantes para os consumidores, a ponto de induzi-los a trocar de fornecedor, e se há condições de introduzir essas melhorias a um custo que estão dispostos a pagar. Se a resposta for afirmativa, ele identificou uma real oportunidade de negócio.

O principal problema é a capacidade dos outros concorrentes em copiar a melhoria introduzida, neutralizando a vantagem competitiva alcançada pelo empreendedor. Nesse caso, a oportunidade de negócio não passa de mais um concorrente no mercado, sem diferenciação e, assim, transforma-se em mais um negócio medíocre.

A terceira fórmula para a identificação do sucesso é a Observação de Tendências. O mundo em constante mudança, decorrente da sucessão e superposição das mais diversas tendências, com os mais variados ciclos de vida, desde, por exemplo, os modismos que mal duram uma temporada, até as evoluções tecnológicas ou sociais, que chegam a se desenvolver por várias décadas.

Alvin Toffler, através de seus dois livros “O Choque do Futuro, 1971 e “A Terceira Onda”, 1980 foi, sem dúvida, o mais importante arauto do processo

de mudança no qual estamos vivendo e seus livros são de leitura obrigatória para quem desejar entender e sobreviver à dinâmica do nosso mundo.

Além das tendências de ciclo vital único, há ciclos de negócios que se repetem em intervalos mais ou menos regulares. Esses ciclos são muito conhecidos dos agricultores, que sabem que aos anos de alta de preço de seus produtos sempre se seguem os anos de baixa. Não é só a agricultura, entretanto, que tem ciclos de negócios. Eles existem, de uma forma ou de outra, em todos os ramos de atividade econômica como, por exemplo, a sazonalidade anual do negócio de brinquedos e sorvetes, ou o efeito da retração ou aquecimento da economia sobre a indústria automobilística e a construção civil.

Todo empreendedor bem-sucedido acompanha atentamente as tendências e os ciclos de negócios que influenciam sua empresa, para aproveitar ao máximo o seu potencial e evitar surpresas. A dona de uma boutique, por exemplo, acompanha as tendências da moda e as estações do ano. Para ela, o sucesso é estar na vanguarda da moda com suas coleções, antecipando as tendências, que podem trazer novas oportunidades. Não raro, essas novas oportunidades tornam obsoletos os negócios já existentes.

Alguns exemplos de oportunidades de negócios surgidos nos últimos anos, em função de mudanças nas tendências, são: empresas de estacionamento, devido ao crescente congestionamento e à falta de estacionamento nos centros das grandes cidades; alarmes contra roubos em residências e automóveis, decorrentes da crescente onda de assaltos nas grandes cidades; negócios de equipamentos e suprimentos de produtos de informática, decorrentes da popularização dos computadores no Brasil e no mundo, entre outros.

A identificação para o sucesso está, ainda, pautada na certeza de que a maioria das oportunidades de negócios que se apresenta para o pretendente a empreendedor está relacionada com sua ocupação atual. São aquelas oportunidades derivadas da constatação e convicção de que, se o negócio lhe pertencesse, ele faria melhor.

Como poucas ocupações não permitem essa derivação, o número de oportunidades de negócios é incalculável, já que cada negócio e cada função dentro do negócio podem representar uma oportunidade para um potencial empreendedor. Há inúmeros exemplos de empregados que se desligaram de suas empresas para montar seu próprio negócio e concorrer com êxito contra seu antigo empregador (Dornelas, 2001).

Existe uma tradição milenar, que talvez constitua a forma mais fácil de montar um negócio próprio. O empreendedor emprega-se no tipo de empresa que pretende montar, aprende o seu funcionamento, as razões de sucesso ou fracasso e, em seguida, após ter absorvido todo o conhecimento necessário, monta seu próprio negócio. É tão simples que nos parecem imperdoáveis os numerosos fracassos dos empreendedores que iniciaram negócios semelhantes aos já existentes. É claro que se o negócio for original não é possível aprender com os outros, mas este tipo de negócio é muito raro. Nesse caso, a originalidade representa um grande risco que só se justifica se houver grande potencial de lucro. Menos originalidade representa menor risco, mas também menor potencial lucrativo.

Alguns exemplos de negócios derivados da ocupação do empreendedor são: escritório de contabilidade montado pelo contador de uma média empresa; empresa de *software* montada pelo gerente de sistemas de um banco; empresa de pesquisa de salários montada pelo analista de cargos e salários de uma grande multinacional; agência de propaganda formada por uma equipe de criação de uma grande agência; escola formada por uma equipe de professores de uma grande escola, entre outros.

A fórmula que indica a procura de outras aplicações para o sucesso diz que oportunidades de negócios, surgidas da transposição da solução encontrada para determinado problema para outros problemas, apesar de não serem tão óbvias e comuns como as fórmulas anteriores, são suficientemente freqüentes para merecer análise atenciosa pelos potenciais empreendedores. Isso porque, normalmente, representam grande potencial de lucro para os que conseguem fazer essa transposição.

A idéia central dessa fórmula de identificar oportunidades de negócio é procurar outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, mercadológica, industrial, entre outras.

O sucesso pode vir, ainda, da exploração de hobbies. Se a pessoa gosta de fazer algo, é muito provável que outras também gostem. A oportunidade de negócio está no desenvolvimento de um serviço ou produto que satisfaça esse gosto. São raros os hobbies que não representam oportunidades. É, sem dúvida, a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio.

Há muitos exemplos, no dia-a-dia, de empreendedores que transformaram seus hobbies em negócios, citar-se-ão, apenas alguns: Carlos Alberto Kyrmayr, campeão brasileiro de tênis de 1973 e 1980, criou uma das primeiras clínicas de tênis brasileiras em Serra Negra; Cláudio Bassi, várias vezes campeão de pesca submarina, é dono da Claumar em São Paulo, uma concorrida loja de equipamentos de mergulho e Nelson Piccolo, campeão de velas, montou uma veleria em Porto Alegre, que leva seu nome. Temos ainda os exemplos do colecionador de selos que montou uma filatelia; do cozinheiro amador que montou um restaurante; do interessado em arte popular que montou uma loja de artesanato; do aficionado em história que montou uma loja de antiguidades; o do ciclista campeão que montou uma loja de bicicletas, entre tantos outros.

Com algumas exceções, os negócios baseados em hobbies raramente transformam-se em grandes empresas. As razões, quase sempre, não estão na falta de potencial de crescimento dos negócios, mas sim na falta de interesse dos empreendedores em expandi-los. É que eles querem compatibilizar o seu tempo entre o negócio e o hobby. Eles sabem que se as suas empresas crescerem muito, terão de romper esse equilíbrio em favor do trabalho e é por esse motivo que preferem mantê-las pequenas.

Outro aspecto curioso é o fato de que a grande maioria desse tipo de negócio é muito rentável para o empreendedor que se destacou em seu hobby. É que os consumidores dos seus serviços ou produtos estão dispostos a pagar um pouco mais por eles, na esperança de aprenderem algo com o grande mestre.

Oportunidades de negócio, baseadas no lançamento de uma moda ou modismo, são encontradas quando se procuram idéias originais, que podem encantar grande número de consumidores. Normalmente, esse encanto é passageiro e o empreendimento tem ciclo de vida rápido. Nem sempre essas idéias precisam ser originais. O sucesso em um país pode ser transposto para outro e até repetido de tempos em tempos.

Lançar moda, porém, requer bem mais do empreendedor do que uma idéia original; requer grande perseverança para continuar, apesar de ele ouvir, inúmeras vezes, de amigos e familiares, conselhos como estes: “Desista, a idéia é maluca, não vai funcionar e você vai perder tudo”. Para os que não desistiram, o tempo demonstrou que suas idéias não eram tão malucas como pareciam; eram brilhantes. O que levou essas pessoas ao sucesso foi a grande perseverança na realização da sua idéia, contra tudo e contra todos.

Na realidade ter idéias originais é relativamente fácil. O difícil é encontrar o empreendedor capaz de realizá-las. É por isso que tantas boas idéias nunca chegam a ser implementadas. A originalidade de uma idéia tende a perturbar as pessoas, é algo que extrapola a rotina do dia-a-dia e, por isso, elas tendem a rejeitá-la. É a reação contra algo novo que vem perturbar a harmonia conhecida do cotidiano. Conta a história que um banqueiro, irado, exigiu que Graham Bell, o inventor do telefone, tirasse “aquele brinquedo” do seu escritório. Para esse banqueiro, o telefone era uma idéia maluca que estava atrapalhando a sua rotina de trabalho no escritório.

Além da perseverança, a maioria dos empreendedores que tiveram sucesso lançando moda são pessoas excitantes e criativas, cujo entusiasmo é contagiante. Muitas vezes esse entusiasmo foi fator decisivo na promoção da idéia e no convencimento de outros a se associar ou a investir no empreendimento.

Quando um produto ou serviço é muito original, tende a transformar-se num modismo, com grande sucesso inicial e rápido declínio de popularidade. Normalmente, o empreendedor que acertou com sua idéia, não está preparado para atender à grande demanda inicial e, quando após muito esforço, consegue atendê-lo, é novamente surpreendido com seu rápido declínio. Por

esse motivo, se não houver bom planejamento, o sucesso pode facilmente transformar-se em fracasso.

No dia-a-dia, encontram-se inúmeros modismos, uns passageiros outros duradouros, que representam sucesso para alguns e fracasso para outros. Exemplos desse tipo de modismo são: boliches; rinqes de patinação; danceterias, bandas de música e outros.

Ante os exemplos de modismos, pode-se pensar: "Por que não pensei primeiro num negócio desses?". A verdade é que muitos desses empreendimentos parecem mais fáceis de ser implementados "a posteriori" do que o foram de início. É o típico caso do ovo de Colombo. Por outro lado, muitos deveriam estar contentes por não ter tido essas idéias antes. O risco de um empreendimento desse tipo é muito alto, assim como o lucro para os afortunados que conseguem ter sucesso. A originalidade da idéia dificulta qualquer pesquisa e o empreendedor acaba sendo forçado a lançar seus produtos e serviços para descobrir a reação dos consumidores.

Assim como lançar moda é um negócio de alto risco, em virtude da originalidade e da ausência de qualquer referência no mercado, imitar o sucesso alheio é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio. Não por coincidência, é a fórmula mais adotada pela grande maioria dos empreendedores.

Para ter êxito em imitar o sucesso alheio, o empreendedor deve observar e analisar muito bem o negócio, para identificar as razões do seu sucesso e, na medida do possível, introduzir melhorias no empreendimento original, a fim de se diferenciar dos concorrentes e não ser mais um dos muitos imitadores.

Todo grande sucesso de uma empresa representa oportunidades de negócio para outros empreendedores, uma vez que o sucesso representa grande crescimento da demanda a que a empresa pioneira, na maioria das vezes, não está preparada para atender. Daí surge a oportunidade para outros empreendedores copiarem o sucesso e suprir a demanda não atendida pela empresa pioneira. Como no lançamento de um produto ou serviço novo não há lealdade por parte dos consumidores para uma determinada marca ou

fornecedor, é fácil atraí-los para novos concorrentes. A motivação do comprador é conseguir satisfazer sua necessidade, e como geralmente a empresa pioneira não consegue fornecer em tempo, ele procura outro fornecedor.

Não é raro o fato de que uma empresa, que tenha copiado o sucesso de outra, acabe dominando o mercado, sobretudo se a empresa pioneira não estava preparada para o rápido crescimento da demanda. A empresa seguidora tem a vantagem de entrar num negócio com menor risco e, por isso, pode arriscar um investimento maior, além de ter a vantagem de poder dimensionar melhor o mercado. Imitar, portanto, o sucesso alheio pode ser um excelente negócio.

4.3 Desafio para os Líderes Institucionais

“A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns”.

Abraham Lincoln

“Nos anos 60 e, até certo ponto, nos anos 70, o futuro era amanhã. Tínhamos todo o tempo do mundo para: pensar, planejar, errar e consertar. Nos anos 80, a História dava mais uma volta no torniquete cercando o espaço de manobra para todos aqueles que tenham de sair em busca do tempo perdido. Mesmo assim, com boa vontade, podia-se alegar que o desafio então era o de construir o futuro no presente. Portanto, para quem não queria, não podia ou não sabia mudar, convinha viver entre os anos 60 e 80. Apesar de todas as mudanças ocorridas neste período, para aqueles que preferiam não fazer nada além das rotinas do dia-a-dia, sempre havia uma boa desculpa ao alcance das mãos. Só que...hoje, em 2001, o futuro foi ontem. E é justamente aqui que reside o drama dos retardatários, sejam eles países, organizações, profissões ou indivíduos: ontem carentes de visão, hoje impotentes de ação”. (Eugen Emil Pfister Jr.)

Os indivíduos dentro de suas instituições se encontram ávidos por realizações. Se os líderes corresponderem adequadamente, esses novos atores produtivos, altamente talentosos e ambiciosos podem representar o começo de uma era, sem paralelos, de realização.

As organizações, e não apenas seus líderes, devem buscar novos modelos de interação e novas estruturas funcionais para a ação. Tem-se estudado sobre os núcleos, células ou centros de resultados, como estratégia de disposição funcional capaz de promover sinergia, troca leveza, agilidade, boa comunicação e outros. Muitas empresas, hoje, podem afirmar o seu sucesso em criar esses ambientes de trabalho mais horizontalizados, com menos níveis hierárquicos e com mais criatividade.

Numa proposta de co-liderança, as aspirações pessoais e institucionais não podem ser excludentes, mas devem estar juntas: ser parte de uma comunidade maior, mais ampla e significativa. Deve satisfazer aos objetivos individuais e grupais.

Construir um "entusiasmo coletivo, voltado para o alcance de resultados, segundo o norte organizacional, fortalece a conscientização dos educadores do papel social da escola".

A revolução da informação compartilhou os grandes problemas sociais de todo o mundo. A cobertura universal da mídia chama a atenção sobre os problemas de pobreza, desigualdade e privações das mais variadas pelas quais passa a raça humana.

Tem a escola o direito, ou mesmo a obrigação, de mobilizar-se e envolver-se em assuntos que antes eram considerados responsabilidades governamentais?

Na medida em que a Revolução da Informação impactou os cenários mundiais, em todos os aspectos, afetou também as instituições escolares e as pessoas envolvidas em seus processos.

As questões cotidianas estão correndo em ritmo acelerado dentro das escolas e as decisões precisam ser tomadas no momento em que percebidas por colaboradores e parceiros na missão, que muitas vezes ainda são

considerados por seus líderes excessivamente inexperientes, ou imaturos, para decidir.

Esse é o complexo e complicado ambiente de liderança da Revolução Emocional. Os protagonistas no presente apresentam novas necessidades paralelamente às velhas demandas. Os líderes passam a ter que formular novas ofertas para atender a seus novos colegas que chegam e se estabelecem. A noção de negociação pessoal entre líderes e protagonistas da ação, assim, promove uma estrutura organizadora do trabalho para líderes de tal contexto.

Tanto a teoria quanto a prática indicam que os melhores resultados são obtidos quando os indivíduos cooperam para a formação do que se pode denominar, "Comunidades Inspiradas". Duas qualidades são pilares de fundação dessas Comunidades: um senso forte de direção compartilhada e uma interação superior.

A decisão e direção proporcionadas pelo líder devem suplantar um limite mínimo, digamos uma soleira da satisfação de necessidades fortemente sentidas ou consideradas. A interatividade entre os participantes deve levar cada indivíduo a contribuir e corresponder a todos os requisitos que lhe sejam colocados; isso requer suplantarem-se os mínimos níveis de confiabilidade recíproca.

A combinação da inspiração e da confiança forma a base para desenvolver o entusiasmo necessário para a criação de Comunidades Inspiradas, a partir de grupos freqüentados e indivíduos isolados.

Tais objetivos pressupõem a construção de uma "Escola Saudável", que deverá ser aquela que em sua dinâmica de funcionamento apresente, segundo Amsterdam (1999):

- Alvos bem definidos: isto significa que ela deve saber para onde vai, como vai fazer para chegar lá, quais são as suas metas; deve ter a clareza da sua identidade, seus valores e conhecer em detalhes a sua proposta pedagógica.

- Interação adequada com ambiente onde atua para saber onde e com quem está, conhecer com detalhes a sua clientela, e ver claramente o contexto onde atua.
- Estruturação flexível a fim de operar em um organograma adaptável, agir com recursos próprios se necessário e mudar o que precisa para não estagnar.
- Comunicações não distorcidas e, com isso, trocar informações com clareza, objetividade e assertividade e informar sua comunidade sem os afetamentos da "confidencialidade".
- Ausência de Feudos para que não haja muralhas internas, e "panelas", criando-se um clima de convivência saudável e apoiador, sem fofocas.
- Relações Intersetoriais cooperativas com visão sistêmica e interdisciplinaridade.
- Presença de divergências profissionais para uma administração criativa dos conflitos, um ambiente democrático, na convivência com idéias diferentes e a aceitação do outro.
- Líderes avaliados por resultados, desenvolvimento das pessoas, e coesão da equipe (Fonte: Revista Linha Direta, ano 4, 2001).

4.4 Empresa/Escola: um ser vivo!

Qual o segredo de algumas organizações que contrariam a expectativa média de vida e alcançam uma próspera longevidade? Somente as "empresas vivas", que apostam na inovação e no aprendizado constante - ao contrário das "empresas econômicas", que agem unicamente em função do lucro imediato - conseguem descobrir a fórmula do "elixir da longa vida".

No mundo das instituições, as empresas comerciais são membros recentes. Sua história abrange apenas quinhentos anos de atividade no mundo ocidental, uma minúscula fração do tempo de existência da civilização humana. Nesse período, como produtoras de riqueza material, elas têm tido imenso

sucesso; são o maior veículo de sustento da cada vez maior população mundial por meio dos bens e serviços que tornam possível a vida civilizada.

4.4.1 Aspectos da Longevidade de uma Escola

Se for analisada à luz de seu potencial, muitas escolas são fracassos contundentes - ou, na melhor das hipóteses, sucessos tolhidos. Elas estão em uma fase primitiva de evolução, desenvolvem e exploram apenas uma fração de seu potencial. Como prova, basta considerar sua taxa de mortalidade. A expectativa média de vida de uma empresa multinacional é de quarenta a cinquenta anos. Esse número é baseado na maioria das pesquisas sobre nascimentos e mortes corporativas. Os seres humanos aprenderam a sobreviver por 75 anos ou mais, em média, mas são poucas as empresas que atingiram essa idade e estão prosperando.

Em outras palavras: empresas/escolas morrem porque seus dirigentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços e se esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos.

Para Shinyashiki (2001), as cinco das principais características de um campeão são: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e entender de gente. Nesta última característica esteja o cerne da questão, ou seja, para a longevidade de uma empresa/escola de sucesso, acima de tudo, está o "Entender de Gente" pois, sem este fator, qualquer empresa/escola no mundo atual, terá um curto período de vida.

Os sistemas vivos têm integridade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre com as organizações educacionais: para compreender as questões gerências mais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema.

Uma fábula muçulmana ilustra bem essa lei. Três homens cegos encontraram um elefante. "É uma coisa grande e áspera, larga e ampla, como um tapete", disse o primeiro, segurando uma das orelhas. O segundo, segurando a tromba, disse: "Eu sei o que é isso: é um tubo reto e oco". E o terceiro, segurando uma perna dianteira, disse: "É sólido e firme, como uma

coluna". Será que esses três cegos são diferentes dos chefes de produção, marketing e pesquisa de muitas empresas? Cada um vê os problemas da empresa claramente, mas nenhum percebe como as políticas de seus departamentos interagem com as dos outros. A fábula termina com uma observação interessante: "O raciocínio desses homens jamais deixará que saibam o que é um elefante".

Não existem culpados! A tendência das pessoas é culpar as circunstâncias externas pelos seus fracassos. "Alguém" lá fora - os concorrentes, a imprensa, as mudanças do mercado, o governo - fez isso ou aquilo a ela. O pensamento sistêmico, porém, mostra que não existe "lá fora", que cada um e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. A cura está no relacionamento do homem com o seu "inimigo".

Em um mundo que está encolhendo politicamente, o mundo das empresas/escolas está crescendo, o que constitui um paradoxo. Na aldeia global, é grande a tentação de sair do próprio nicho regional ou nacional rumo a um ambiente mais amplo e por isso desconhecido. Mesmo aquelas empresas/escolas que resistem à tentação correm o risco de que o mundo exterior invada seu território natal.

Em resumo: na aldeia global, as empresas econômicas se arriscam a ser perdedoras econômicas. O mundo cada vez menor precisará de um número cada vez maior de "empresas vivas". Assim sendo, como se imagina que será a empresa saudável do futuro? Como saber se está no caminho certo para uma saudável "empresa/escola viva"?

A empresa/escola é um ser vivo e as decisões de tomada de ação desse ser vivo são resultados de um processo de aprendizado. A empresa/escola viva é conservadora nas finanças, tem funcionários que se identificam com a empresa e tem uma gerência tolerante e sensível para com o mundo em que vive. Por outro lado, se a saúde corporativa fraqueja, a prioridade deve estar preocupada em mobilizar o máximo de potencial humano, restaurar ou manter a confiança e o comportamento cívico e aumentar o profissionalismo e a cidadania. Se as empresas conseguirem satisfazer essas condições, é certo que a expectativa de média de vida corporativa começará a aumentar, a atingir

seu potencial de longevidade; em conseqüência, toda a humanidade sairá ganhando.

4.4.2 Gestão mais Eficaz e menos Intuitiva

Invariavelmente o que se vê é o diretor guiando-se por um *feeling* desenvolvido durante anos a fio, olhando relatórios semestrais de faturamento, de inadimplência ou de evasão de alunos. Falta uma análise mais apurada das atividades econômico-financeiras da entidade e suas decorrências. Essa lacuna vem sendo preenchido pela tecnologia de *Business Intelligence* (BI) aplicada às escolas.

Existe hoje, no país, um descompasso entre o extraordinário avanço da pedagogia e o atraso da gestão empresarial nas escolas. Na verdade, todas as informações para serem analisadas de forma a auxiliar o diretor ou o proprietário já estão na escola, mas as respostas sobre o desempenho do negócio estão perdidas em pilhas de papel ou em relatórios que comparam mais a obras de arte e trabalho artesanal. São feitos por um único funcionário que sai à cata de informações aqui e ali e permanece dias executando cálculos e cruzamentos.

Ao se perguntar, por exemplo, sobre a real rentabilidade em um determinado curso, ou sobre os custos por curso e por série, se vale a pena manter tal curso ou tal unidade, ou, ainda, como anda a inadimplência, a evasão de alunos no mês em relação ao primeiro mês do ano, muitas das vezes essas respostas, em algumas escolas, podem ser obtidas uma vez por ano, quando se decide fazer os burocráticos balanços. Como obras de arte, esses relatórios são únicos, estanques no tempo, impossíveis de serem comparados e extremamente caros.

O que se faz necessário é, sim, uma avaliação instantânea haja vista ser o grande problema da crise é que quando se percebe a seriedade do momento já se está no meio, quando não, no fim dela. A diferença entre a informação analisada no presente com aquela realizada depois de seis meses pode ser a sobrevivência do negócio. O que o *BI* faz é partir de um repertório de informações (já disponíveis ou a desenvolver) e cruzá-las de forma a

proporcionar uma avaliação do negócio instantaneamente, sem depender de *feeling*, de trabalhos artesanais ou de momentos de balanço.

A tecnologia de *BI* está disponível no ambiente da planilha Excell, amplamente utilizada por gestores. É, portanto, fácil de usar e aplicável em qualquer instituição de ensino com um mínimo de automação. Do ponto-de-vista administrativo, o *BI* parte de duas perguntas de caráter gerencial: o que avaliar e como avaliar. No primeiro caso, estão desde o faturamento, a rentabilidade e os custos até as questões sociais que envolvem a comunidade. Por exemplo, é possível levantar o perfil sócio-econômico de cada aluno a partir de informações coletadas na matrícula. Trata-se de uma informação útil na hora de administrar planos de bolsas de estudos. A segunda pergunta refere-se à ótica sob a qual se deseja observar determinada informação. Por exemplo: avaliar o perfil sócio-econômico de alunos da primeira série do Ensino Fundamental.

Pode-se afirmar que o *BI* é uma realidade no Brasil. Com o *BI*, os diretores e proprietários de sua instituição podem medir e avaliar os diversos indicadores da escola e então tomar as medidas necessárias à evolução. Com uma base de dados bem constituída, é possível praticamente tudo. Saber quais unidades são deficitárias e desde quando, em que séries concentram-se os maiores índices de inadimplência, quais os professores com melhor desempenho por disciplina e por período.

As ferramentas de *BI* já são uma realidade em grandes empresas do mundo todo. No Brasil, um caso bem-sucedido de implantação de *BI* é a Nestlé, empresa que permite aos gerentes, aos analistas de negócios e à alta direção da companhia ter, em poucos segundos, informações comerciais apresentadas de forma objetiva e analítica, sem esperar dias para decidir sobre o futuro da empresa. A chegada do *BI* às escolas torna a administração mais eficaz e intuitiva.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1 - Conclusões

"Você não pode ensinar coisa alguma a nenhuma pessoa; você apenas pode auxiliá-la a aprender por si mesma".

Galileu

"As pessoas fazendo acontecer as mudanças". Neste contexto, há que se conscientizar que uma organização, ou qualquer sistema produtivo, analisado em seus aspectos básicos, nada mais é do que uma parte discreta do ambiente composta por três elementos completamente integrados entre si e com o meio ambiente:

- a "estrutura", onde se define o papel da organização no ambiente, do indivíduo na organização e dos relacionamentos entre os elementos;
- a "tecnologia", onde as pessoas encontrarão os recursos de que necessitam para cumprir o seu papel e as especificidades das suas atribuições;
- o "comportamento" das pessoas que possuem conhecimento e competência para realizar um trabalho.

O fundamental é considerar a organização como um todo, composta de várias partes componentes, interligadas e interagentes. Tomada em seus aspectos básicos, toda organização deve analisar seus recursos humanos, materiais/financeiros e tecnológicos que, fluindo através da organização, são responsáveis pela manutenção do funcionamento do sistema, no sentido de cumprir sua missão.

Considerada nesses três aspectos básicos, não vislumbra-se, neste trabalho, uma mudança de paradigma, ou seja, as empresas continuarão a ser constituídas por pessoas, estruturas e tecnologia. Apesar disso, um aspecto essencial deve ser destacado e sua compreensão faz toda a diferença frente as novas teorias e práticas de gestão. Cada um dos aspectos básicos que suportam e constituem uma organização tem como característica intrínseca sua natureza mutante; portanto, todos os componentes de uma organização também são de interesse transitório, contextual.

Mudança, esta é a idéia central. A única constante. Por isso, é essencial a consciência da transitoriedade. É essencial a consciência de que se está tratando e integrando uma entidade também de natureza mutante. E essa consciência é que deve permear todo o propósito da gestão das organizações do futuro.

Neste trabalho, procurou-se identificar as principais estratégias que dão origem a novas formas de conduzir o processo de transformação das organizações e das pessoas, a fim de que gestores e administradores, norteados por uma visão empreendedora, problematizem o desenvolvimento dos processos administrativos visto que eles interferem sobremaneira nos processos educacionais.

Teve-se também, o propósito de provocar o leitor a interagir, refletir, deixando a cada um o momento de uma nova descoberta e a satisfação que ele pode proporcionar. Mostrar a ele que, ao planejar montar um negócio próprio ou desenvolver uma organização já existente, deve escolher uma organização ou profissional como seu referencial e que precisa pesquisar tudo a seu respeito, pois qualquer que seja o negócio, a história acabará verificando que a força sempre presente e predominante no empreendedor é a motivação para a realização.

Como este trabalho apresenta uma metodologia para capacitação dos administradores com visão empreendedora, aberta, flexível, baseada em princípios de auto-aprendizado, permitindo que cada um crie uma forma própria de aplicá-la, de acordo com suas características pessoais, fica evidente que não se trata de uma receita de bolo, repetitiva e sempre igual. Mas, por outro

lado, contém orientações para serem utilizadas indiscriminadamente por pessoas que estejam fora, ou não, do ambiente escolar e queiram ser empreendedoras, assim como professores de qualquer especialidade que pretendam levar a formação empreendedora a seus alunos. Por isso este trabalho é destinado aos profissionais dos novos tempos, que tenham compromisso com a inovação e estejam preparados para realizá-la. Que tenham a coragem de assumir riscos e que não tenham medo de transformar sonhos em realidade.

Em uma época em que ser empreendedor é quase um imperativo, é muito importante lembrar que por trás das novas idéias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. É necessário ter clareza que: análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais no sucesso de empreendimentos inovadores. A meta principal deste trabalho é propiciar a Diretores, Gerentes, Chefias ou qualquer pessoa exercendo cargo de liderança, condições de aperfeiçoar o gerenciamento do seu trabalho do dia-a-dia.

Neste cenário, acredita-se que o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como: finanças, marketing, produção, e outros, nem na concessão de incentivos creditícios e/ou fiscais, mas também nas atitudes empreendedoras.

Conclui-se, portanto, que as atitudes que o empreendedor bem-sucedido deve apresentar, ou ter que desenvolver, ou ainda, apenas aprimorar, são:

- buscar oportunidades
- perseverar
- comprometer-se
- atuar com qualidade
- correr riscos, mas calculados
- estabelecer metas objetivas
- buscar informações
- planejar e monitorar de forma sistemática
- persuadir e manter contatos

- ter confiança e independência

Assim sendo, dentro de um processo contínuo de reflexão, é fundamental que as pessoas, todas empreendedoras em potencial, reflitam sobre as características citadas e analisem qual a sua situação em relação a cada uma delas. Que verifiquem quais são seus pontos fortes, quais pontos são passíveis de melhoria e que estabeleçam suas metas, visando o sucesso pessoal e profissional.

5.2 – Recomendações para Futuros Trabalhos

O presente trabalho, tendo em vista as suas peculiaridades próprias e a ampla possibilidade de pesquisa, deixa várias questões em aberto e propicia a sua continuidade com abordagem em diversos aspectos, que poderá levar ao preenchimento e enriquecimento das lacunas existentes, principalmente, no que concerne à gestão estratégica e gestão de processos, no rumo da gestão integrada da escola, que tenha como objetivo:

- Estimular a revisão, avaliação e o desenvolvimento das competências de gestão exercida pelos gestores.
- Desenvolver os conhecimentos e experimentar o uso de instrumentos de Gestão Estratégica e de Processos, tais como elementos de planejamento estratégico e procedimento de gestão, medição e melhoria de processos.

6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AE – **Administração Escola**. *Revista Profissão Mestre*, Curitiba, Ano 3, nº 25, 2001.
- 2 ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
- 3 ALMEIDA, Fernando José de. **Projetos e ambientes inovadores**. Secretaria de Educação a Distância: Ministério da Educação, 2000.
- 4 ALMEIDA, Sérgio. **Cliente nunca mais**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- 5 _____. **Cliente eu não vivo sem você**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- 6 BORDONI, Tereza. **Reflexões sobre a escola**. *Revista Linha Direta*, nº 39, p. 20, RJ, 2001.
- 7 BUENO, José Lucas Pedreira; LAPOLLI, Edis Mafra. **Vivências Empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação**. Florianópolis: UFSC – FAPEU, 2001.
- 8 CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1995.
- 9 _____. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, Rio de Janeiro, Bloch, 1994.

- 10 CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o saber para administrá-las** – 2 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Maltese, 1991.
- 11 D'AMBROSIO, Ubiratan. **Educação para uma sociedade em transição**. Campinas, SP: Papyrus, 1999.
- 12 DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- 13 DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- 14 _____. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- 15 DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 16 DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e o espírito empreendedor: prática e princípios**. Tradução de Carlos-Malferrari. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- 17 _____. **Administração em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Publifolha, 1999.
- 18 FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1997
- 19 FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. São Paulo: Ed. Ática, 1998.

- 20 FREITAS, Marcelo. **Schopping Cultural**. *Revista Linha Direta*. Ano 4 – Edição 37 abril e 42 setembro. São Paulo: Sinepes/AEC, 2001.
- 21 GEUS, Arie de. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. (tradução de Ivo Korytowski). Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 22 GERBER, Michael E. **O mito empreendedor**. Tradução de Gunter Altmann. São Paulo: Ed. Saraiva, 1996.
- 23 GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam**. 37 ed. Blumenau: Editora Eko, 1994.
- 24 _____. **Marketing de ação: o marketing que se ensina nas universidades e se pratica nas melhores empresas**. 4 ed. Blumenau: Editora Eko, 1997.
- 25 GUILHON, Paulo. **Empreendedorismo**. *Revista OMB*. Organização Montessori do Brasil, Niteroi, nº 3, agosto, 2000.
- 26 HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Tradução de Zelinda Tomie Fujikawa. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- 27 KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Tradução de Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- 28 KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- 29 MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

- 30 MASCOVICI, Felá. **Renascença organizacional: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa.** 6 ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1996.
- 31 MATURANA, Humberto; REZEPKA, Sima Nisis de. **Formação humana e capacitação.** Tradução Jaime Clasen. Petrópoles: Vozes, 2000.
- 32 MACKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- 33 MARINS, Luiz Almeida Filho. **Administrar, hoje.** São Paulo: Harbra, 1988.
- 34 _____. **O poder do entusiasmo: e a força da paixão.** São Paulo: Harbra, 2000.
- 35 MOREIRA, Sergio. **Empreendedorismo o sonhar e o fazer.** *Revista Sebrae*, Brasília, Outubro, 2001.
- 36 NIVEN, David, Ph. D. **Os 100 segredos das pessoas felizes.** Tradução de Maria Claudia Coelho – Rio de Janeiro: Sextante, 2001.
- 37 OLIVEIRA, Inês Barbosa de; ALVES, Nilda. **Pesquisa no cotidiano das escolas – sobre redes de saberes.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- 38 PEIXOTO, Paulo. **Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- 39 ROCHA, Alfredo. **Compre esta idéia: melhore sua vida usando a motivação.** São Paulo: Editora Gente, 1998.

- 40 SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 41 SHINYASHIKI, Roberto. **Sem medo de vencer.** São Paulo: Ed. Gente, 1993.
- 42 _____. **Você, a alma do negócio.** São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- 43 SILVEIRA, Aldery Jr.; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 44 SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto** (tradução de Julio Bernardo Ludermir). Rio de Janeiro: Campus, 1999
- 45 STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- 46 SHINYASHIKI, Roberto. **Você a alma do negócio.** São Paulo: Editora Gente, 2001.
- 47 _____. **Liderança em tempo de tempestade.** São Paulo: Editora Gente, 1996.
- 48 STOFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997.
- 49 ZIERMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

- 50 ZOGHLIN, Gilberto G. **De executivo a empreendedor**. Tradução de Edite Siegert Sciulli. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 51 WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Tradução de Ivo Korytowskil – Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- 52 YUKI, Mauro Mitio. **Programa formação de gestores educacionais**. Florianópolis: Sinepe/SC, 2001.
- 53 _____. **Empreendedorismo: o sonhar e o fazer**. Revista Sebrae. Out/Nov, 2001.
- 54 _____. **Revista Você S.A.** - Edição 39, ano 4, setembro - 2001.
- 55 _____. **Revista Melhor: vida & trabalho**. Edição 173 – outubro – 2001
- 56 _____. **Formação empreendedora na educação profissional**. Projeto integrado MEC/SEBRAE de Técnicos Empreendedores, 2000.
- 57 _____. **Revista Profissão Mestre**, Ano 3, nº 25, 2001.

7 ANEXOS

7.1 Questionário de verificação sobre a cultura administrativa/empreendedora:

1. Os fatores que determinaram sua participação, como administrador, em seminários, Congressos e simpósios, são:
 - 1 – adquirir conhecimentos
 - 2 – aprendizado constante
 - 3 – atualização em sua área de atuação
 - 4 – adquirir visão de atitudes empreendedoras
 - 5 – preparação para inovação e mudanças
 - 6 – necessidade de rever postura profissional

2. Os rumos da educação indicam, com clareza, uma mudança de foco. Os cursos de capacitação apontam para habilidades e competências empreendedoras?
 - 1 – sempre
 - 2 – na maioria das vezes
 - 3 – poucas vezes
 - 4 – nunca

3. Os cursos de capacitação têm como objetivos, contribuir, somar e -ver pessoas preparadas e atualizadas com visão, ação e formação que proporcione ao ser humano o “saber ser crítico”, “saber sentir”, “saber inovar”, “saber refletir”, “saber fazer” e o “saber ser ético”. Isso ocorre:
 - 1 – integralmente
 - 2 – sempre que possível
 - 3 – parcialmente
 - 4 – não ocorre

4. Na sua instituição de ensino, a gestão empreendedora tem sido?
 - 1 – discutida freqüentemente
 - 2 – não se aborda este assunto

3 - discutida raramente

5. Você percebe que as escolas estão preparando alunos para serem:

- 1 – líderes
- 2 – ousados
- 3 – empreendedores
- 4 – decididos
- 5 – criativos
- 6 – repetidores
- 7 – mais um no mercado de trabalho

6. Na sua visão, as atividades escolares e administrativas estão conectadas com o ambiente social:

- 1 – sempre
- 2 – as vezes
- 3 – não

7. Um ensino empreendedor prepara para a vida, para desafios, para as oportunidades, para nichos de mercado. Ele deve começar:

- 1 – pelo professor
- 2 – pela sociedade
- 3 – pelo aluno
- 4 – pela instituição

8. O perfil do administrador/empreendedor deve ser de:

- 1 – flexibilidade
- 2 – capacidade de assumir riscos
- 3 – elevada criatividade
- 4 – motivação, humildade e humor
- 5 – preparo para enfrentar desafios
- 6 – capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação, conhecimentos, habilidade e valores

7. 2 Relacionamento pessoal e profissional



A evolução vivenciada acerca das concepções do homem e do universo é responsável pelo paradigma holístico...



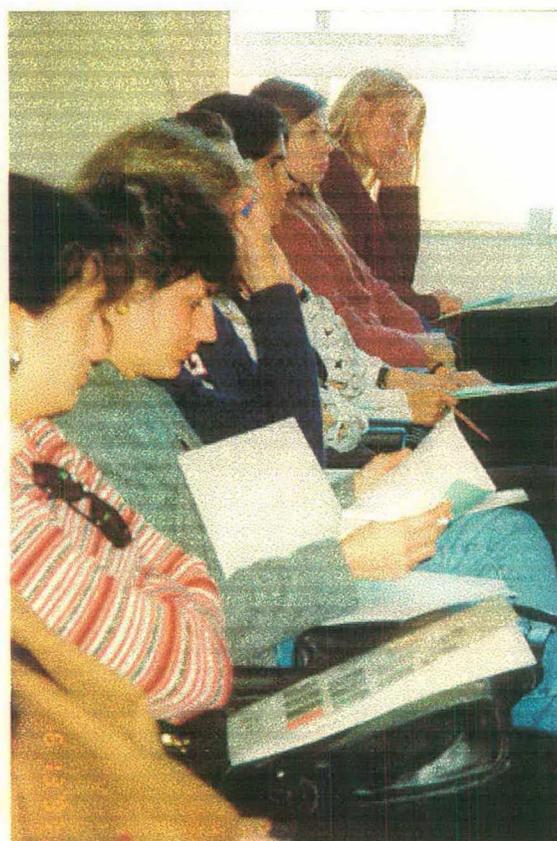
...que mantém o equilíbrio, a sintonia e a harmonia da equipe administrativa.

7.3 Eficiência e eficácia



A administração dos documentos não pode se submeter a uma rotina burocrática...

...ela reflete a credibilidade, a eficácia, a boa imagem da instituição



7.4 A Escola de Novos Empreendedores (ENE) da UFSC...



...conceituando o empreendedorismo e sua inserção no ambiente escolar,
para Diretores e Coordenadores de Escola.



7.5 Atualização Contínua



Curso de atualização para secretários escolares e tesoureiros, marca inicial do SINEPE/SC...



...com a preocupação do aperfeiçoamento profissional permanente.