

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**PUC-SP**

**ODAIR SILVA SOARES**

**CURRÍCULO E INTERDISCIPLINARIDADE PROFISSIONAL:  
BASE PARA UMA NOVA GESTÃO EMPREENDEDORA**

**DOUTORADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO**

**SÃO PAULO**

**2016**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**PUC-SP**

**ODAIR SILVA SOARES**

**CURRÍCULO E INTERDISCIPLINARIDADE PROFISSIONAL:  
BASE PARA UMA NOVA GESTÃO EMPREENDEDORA**

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Educação: Currículo sob a orientação da Profa. Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda.

**SÃO PAULO**

**2016**

Para contato com o autor Odair Silva Soares  
enviar mensagem para

[odairsoares@captaprojetos.com.br](mailto:odairsoares@captaprojetos.com.br) ou

[profsoares@empreendendo.com.br](mailto:profsoares@empreendendo.com.br)

SOARES, Odair Silva.

**CURRÍCULO E INTERDISCIPLINARIDADE PROFISSIONAL:  
BASE PARA UMA NOVA GESTÃO EMPREENDEDORA**

Odair Silva Soares, São Paulo: PUC/SP, 2016.  
(242 FLS)

Tese de Doutorado em Educação: Currículo, sob a orientação da  
Professora Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda.

1. Administração.
2. Ecossistema Empreendedor.
3. Gestão.
4. Interdisciplinaridade Profissional.
5. Micro e Pequena Empresa (MPE).

**Banca Examinadora**

---

**Profa. Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda**  
**Orientadora**

---

---

---

---

---

*Dedico...*  
*Aos meus pais, Mário Soares (póstuma) e Tereza S. Soares,*  
*e a minha companheira, Claudete A. Oliveira*  
*por serem o meu porto seguro nas navegações turbulentas,*  
*por me darem as forças necessárias*  
*para transpor os obstáculos em meu caminho,*  
*e coragem para alçar este voo...*

## **Agradecimentos**

Foram muitos os quebra-cabeças que desmontei, remontei, vivi e senti. Uns escritos e outros só vividos. Todos essenciais para o meu percurso até aqui.

Meus agradecimentos primeiramente a Deus que me permitiu chegar até aqui.

Aos meus pais que me deram a base e à Claudete Alves de Oliveira que fez um enorme esforço buscando compreender as minhas ausências.

À Professora Doutora Marina Graziela Feldmann, que entre fins de 2011 e início de 2012 abriu espaços em sua agenda para me ajudar na decisão de fazer o doutorado.

Agradeço à Professora Doutora Branca Jurema Ponce com quem fiz três semestres de disciplinas. Acolheu e entendeu minhas dificuldades em relação à área da educação, incentivando e me orientando nos caminhos a trilhar.

Um profundo agradecimento à minha maravilhosa orientadora, Professora Doutora Ivani Catarina Arantes Fazenda, que me deu toda a autonomia possível e soube me indicar os melhores caminhos para juntar as peças do emaranhado de conhecimentos e experiências dos quais dispunha para, depois de muito estudo e pesquisa, juntar novas peças na montagem do meu quebra-cabeça.

Agradeço às Professoras Doutoras Neide De Aquino Noffs e Dirce Encarnación Tavares que participaram da banca de qualificação e ajudaram a orientar a montagem de meu quebra-cabeça.

Aos Professores do Programa de Pós-graduação em Educação: Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, por todos os ensinamentos durante o curso.

Aos componentes do GEPI que muito me apoiaram e estimularam nesse percurso.

À Professora Doutora Maurina Passos Goulart Oliveira da Silva que foi a grande parceira de revisão e crítica da minha tese, soube apontar com delicadeza e flexibilidade os meus problemas de escrita e de vícios de linguagem.

A todos os amigos, por todo o incentivo que me deram, de todas as formas, de perto ou de longe, inclusive àqueles que fizeram parte da minha história de vida e muito me ensinaram.

Muito obrigado a todos

## Resumo

SOARES, Odair Silva. **CURRÍCULO E INTERDISCIPLINARIDADE PROFISSIONAL - BASE PARA UMA NOVA GESTÃO EMPREENDEDORA**. São Paulo: PUC-SP, 2016.

A forma como se ensina, como se aprende e se pratica administração, e mais especificamente empreendedorismo, com teoria e prática calcada ainda numa visão cartesiana provocou a inquietação e o desejo de desenvolver a presente pesquisa. Nossa escolha no desenvolvimento dessa questão não foi tratar dos tradicionais estudos sobre currículo, mas observar como a concepção de conhecimento e seus desdobramentos podem, historicamente, ter interferido na visão atual de administração e empreendedorismo. Nossa trajetória profissional, rica em experiências diversas, permitiu perceber a interdisciplinaridade como postura e forma de articular o conhecimento imbricado na base da ação empreendedora e na gestão de micro e pequenas empresas. A pesquisa qualitativa teve como eixo a articulação da interdisciplinaridade e do empreendedorismo numa perspectiva de vislumbrar a construção de um ecossistema empreendedor. Realizada a partir de um denso rastreamento bibliográfico utilizou-se da linha do tempo como fio condutor. Nessa perspectiva, analisando a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, identificou nos estudos sobre o pensamento complexo uma abordagem que tem em sua base o germe da interdisciplinaridade. O objetivo da pesquisa foi tentar desvelar o quanto interdisciplinaridade e empreendedorismo identificam-se e podem contribuir de maneira determinante e em diversas dimensões na gestão das micro e pequenas empresas (MPEs), na prática cotidiana e na produção teórica, rara atualmente. Recorrendo à metodologia de investigação interdisciplinar de Fazenda e Japiassu e de história de vida em Pineau, das memórias do pesquisador foram resgatadas experiências ricas em articulações interdisciplinares que tentaram dialogar com os teóricos da administração e empreendedorismo como Drucker, Filion e Dolabela, dentre outros. Nesse percurso, foi possível constatar como a visão interdisciplinar está presente no caminho empreendedor, apontando para a premente necessidade de um ecossistema que contribua para o desenvolvimento econômico e social, em âmbito regional e nacional. Ao final dos estudos é possível afirmar que o século XXI é o século da interdisciplinaridade e do empreendedorismo. Não é possível ser empreendedor sem ser interdisciplinar. A interdisciplinaridade enquanto atitude é uma prática empreendedora, marcada pela coragem e pela ousadia. Entendemos que essa coragem e ousadia são necessárias à reformulação dos currículos, não apenas na área epistemológica da administração e empreendedorismo, mas inclusive nos currículos que formam profissionais de outras áreas, afinal todos se relacionam no mercado.

**Palavras-chave:** Administração. Ecossistema Empreendedor. Gestão. Interdisciplinaridade Profissional. Micro e Pequena Empresa.

## Abstract

SOARES, Odair Silva. **SYLLABUS AND PROFESSIONAL INTERDISCIPLINARITY - BASIS FOR A NEW ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT.** São Paulo: PUC-SP, 2016.

The way how management, and more specifically entrepreneurship, is taught, learned and practiced, with theory and practice still based on a Cartesian view, has provoked uneasiness and the desire to develop this research. Our choice in the development of this issue was not to deal with the traditional studies on the syllabus, but notice how the conception of knowledge and its unfoldings may historically have affected the current view of management and entrepreneurship. Our professional career, rich in diverse experiences, allowed to perceive interdisciplinarity as a posture and a way of articulating the imbricated knowledge on the basis of entrepreneurial action and management of micro and small enterprises. The qualitative research was articulated around the axis of interdisciplinarity and entrepreneurship in a perspective to envision building an entrepreneurial ecosystem. Out of a dense literature screening, time was used as the thread line. In this perspective, analyzing the transition from the industrial society to the knowledge society, the research identified in the study of the complex thinking an approach that has the germ of interdisciplinarity. The objective of the research was to try to unveil at what extent interdisciplinarity and entrepreneurship are identified and can contribute in a decisive way and various dimensions in the micro management and small enterprises in everyday practice and theoretical production, currently so rare. Using the interdisciplinary research methodology by Fazenda and Japiassu and life story by Pineau, the researcher's memories of rich experiences were rescued in interdisciplinary articulations establishing dialectics to management and entrepreneurship theorists like Drucker, Fillion and Dolabella, among others. Along the way, it was identified how the interdisciplinary vision is present in the entrepreneurial path, pointing to the urgent need for an ecosystem that contributes to the economic and social development at the regional and national level. At the end of the studies it is clear that the twenty-first century is the interdisciplinary and entrepreneurship century. You can not be an entrepreneur without being interdisciplinary. Interdisciplinarity, as an attitude, is an entrepreneurial practice, marked by courage and boldness. Both, courage and boldness are necessary for a new syllabus, not only in the epistemological area of management and entrepreneurship, but also for professionals in other fields, as all are involved in the market.

**Keywords:** Administration. Entrepreneurial Ecosystem. Management. Professional Interdisciplinarity. Small and Medium Enterprises.

## Lista de Abreviaturas e Siglas

Abreviatura ou Sigla	Descrição
5S	<i>Seiri (Sort, Separar), Seiton (Systematize, Organizar), Seiso (Shine, Dar brilho), Seiketsu (Standardize, Padronizar, Normatizar) e Shitsuke (Sustain, Self-discipline, Manter, Conservar)</i>
5W	<i>Five Whys</i> ou cinco porquês
ABC paulista	Santo André, São Bernardo e São Caetano
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACSP	Associação Comercial de São Paulo
AED	Agência de Educação para o Desenvolvimento
AFAPUC	Associação dos Funcionários da PUC-SP
AI-5	Ato Institucional nº 5
APL	Arranjo Produtivo Local
APROPUC	Associação dos Professores da PUC-SP
ASN	Agência SEBRAE de Notícias
BB	Banco do Brasil
BBC	<i>British Broadcasting Corporation</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BP ou PN	<i>Business Plan</i> ou Plano de Negócio
BR	Brasil
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
BSP	<i>Business School</i> São Paulo
CA Leão XIII	Centro Acadêmico Leão XIII
CAMP	Círculo de Apoio ao Menor Patrulheiro apoiado e mantido pelo Rotary Clube
CCE	Características do Comportamento Empreendedor
CE PUC-SP	Centro de Empreendedorismo da PUC-SP
CIPA	Comissão Interna Para Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DA	Diretório Acadêmico
DCE	Diretório Central de Estudantes
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DO	Desenvolvimento Organizacional
DOI-CODI	Destacamento de Operações de Informação - Centro de Operações de Defesa Interna (subordinado ao II Exército)
DOPS	Departamento de Ordem Política e Social
DOU	Diário Oficial da União

<b>Abreviatura ou Sigla</b>	<b>Descrição</b>
<b>EDUFBA</b>	Editora da Universidade Federal da Bahia
<b>EDUFU</b>	Editora da Universidade Federal de Uberlândia
<b>EM</b>	Jornal <b>E</b> stado de <b>M</b> inas
<b>EMPRETEC</b>	<i>Workshop</i> mundial de formatação padronizada, das características do empreendedor
<b>ENIAC</b>	<i>Electrical Numerical Integrator and Computer</i>
<b>EPP</b>	Empresa de Pequeno Porte
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FAAM</b>	Faculdades Alcântara Machado
<b>FDC</b>	Fundação Dom Cabral
<b>FEA PUC</b>	Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Atuarias
<b>FGV</b>	Faculdade Getúlio Vargas
<b>FJE</b>	Fórum dos Jovens Empreendedores
<b>FMU</b>	Faculdades Metropolitanas Unidas
<b>FOC</b>	Faculdades Oswaldo Cruz
<b>GEM</b>	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
<b>GEPI</b>	Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade
<b>GQT ou TQM</b>	Gestão da Qualidade Total ou <i>Total Quality Management</i>
<b>HEC Montréal</b>	<i>Hautes études commerciales de Montréal</i>
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IBQP</b>	Instituto Brasileiro Qualidade e Produtividade
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>IEL</b>	Instituto Euvaldo Lodi
<b>INATEL</b>	Instituto Nacional de Telecomunicações
<b>MDB</b>	Movimento Democrático Brasileiro
<b>ME</b>	Movimento Estudantil
<b>MG</b>	Minas Gerais
<b>MGE</b>	<b>M</b> édia e <b>G</b> rande <b>E</b> mpresa
<b>MIT</b>	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
<b>MOVER</b>	Movimento Empreendedor de Ribeirão Preto
<b>MPE</b>	Micro e Pequena Empresa
<b>MPME</b>	Micro, Pequenas e Médias Empresas
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>PBE</b>	Programa Brasil Empreendedor
<b>PCB</b>	Partido Comunista Brasileiro
<b>PCdoB</b>	Partido Comunista do Brasil
<b>PUC-SP</b>	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<b>Abreviatura ou Sigla</b>	<b>Descrição</b>
<b>PEA</b>	População Economicamente Ativa
<b>PDV</b>	Programa de Desligamento Voluntário
<b>PERT-CPM</b>	<i>Program Evaluation and Review Technique - Critical Path Method</i>
<b>PhD</b>	<i>Philosophiæ Doctor</i> ou Doutor da Filosofia
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PMDB</b>	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
<b>PN ou BP</b>	Plano de Negócio ou <i>Business Plan</i>
<b>POCC</b>	Planejamento, Organização, Comando e Controle
<b>PPG</b>	Programa de Pós Graduação
<b>PSDB</b>	Partido da Social Democracia Brasileira
<b>PT</b>	Partido dos Trabalhadores
<b>RAE</b>	Revista de Administração de Empresas (FGV)
<b>SBT</b>	Sistema Brasileiro de Televisão
<b>SEBRAE</b>	ou SEBRAE-NA Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
<b>SEBRAESP</b>	Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa de São Paulo
<b>SERT</b>	Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo
<b>SP</b>	São Paulo
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>TEA</b>	Taxa Total de Empreendedores Iniciais
<b>TEE</b>	Taxa Total de Empreendedores Estabelecidos
<b>TGS</b>	Teoria Geral de Sistemas
<b>TRE-SP</b>	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
<b>TTE</b>	Taxa Total de Empreendedorismo
<b>UBES</b>	União Brasileira dos Estudantes Secundaristas
<b>UEE</b>	União Estadual dos Estudantes
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UFU</b>	Universidade Federal de Uberlândia
<b>UNE</b>	União Nacional dos Estudantes
<b>UNIVAC</b>	<i>UNIVersal Automatic Computer</i>

## Lista de Diagramas

Diagrama	Título – Descrição	Pág
3.1	Visão das principais disciplinas da administração dentro da visão linear. .	131
3.2	Visão das principais disciplinas da administração dentro da visão sistêmica. ....	131
3.3	Visão das principais disciplinas da administração dentro do pensamento complexo com sua visão integradora. ....	132

## Lista de Figuras

Figura	Título – Descrição	Pág
I.1	Ficha do DOPS da composição da 1ª. Diretoria DCE Livre da PUC-SP .....	25
I.2	Capa Relatório do DOPS de maio/1979 sobre ME. ....	26
I.3	Página 5 do Relatório do DOPS de maio/1979 sobre atuação de Odair Soares e outros no ME. ....	27
I.4	Ficha de Odair Soares nos arquivos do DOPS sobre atuação sindical de Odair Soares. ....	30
I.5	Cópia da Capa do Caderno de Economia tratando da greve da categoria bancária. ....	31
I.6	Foto da Capa do Caderno de Economia tratando da greve da categoria em setembro/1986. Em destaque Odair Soares no canto superior esquerdo. . .	31
1.1	Prelúdios do pensamento administrativo do século XVIII até a década 10 do século XX. ....	46
1.2	Linha do tempo das teorias da administração ocidentais sem o modelo japonês de gestão. ....	49
1.2a	Linha do tempo das teorias da administração ocidentais e japonesa. . . . .	58
1.3	Articulação das disciplinas de Peter Senge para a criação da organização de aprendizagem. ....	57
1.4	Bases do modelo japonês de administração. ....	59

<b>Figura</b>	<b>Título – Descrição</b>	<b>Pág</b>
1.5	Princípios do sistema Toyota de produção. . . . .	60
2.1	Grafia do termo crise no dialeto Kanji chinês. . . . .	86
2.2	Síntese do processo Destruição Criadora. . . . .	89
2.3	Ilustração do processo Destruição Criadora de Joseph A. Schumpeter. . . . .	90
2.4	O processo de visão. . . . .	96
2.5	Três categorias de visão. . . . .	97
2.6	As ligações entre o sistema de relações, as visões e as ações. . . . .	98
2.7	O processo visionário. . . . .	104
2.8	O Processo Gerencial dos Empreendedores. . . . .	106
2.9	O Processo Gerencial dos Operadores de Negócios. . . . .	107
2.10	Esquema de estruturação do Ecosistema Empreendedor. . . . .	116
2.11	Domínios do Ecosistema Empreendedor. . . . .	117
2.12	Ilustração de um Ecosistema Empreendedor. . . . .	119
3.1	Abordagem Metafórica da Redução da Relação Tempo. . . . .	136
3.2	Representação dos ciclos de vida das inovações. . . . .	137
3.3	Conflito de Paradigmas Sociedade Industrial X do Conhecimento. . . . .	143
4.1	Convite no site PUC-SP para evento do Núcleo de Jovens Empreendedores. . . . .	166
A.1	Livro publicado pela Distrital Lapa da ACSP, 2002. . . . .	220

## Lista de Gráficos

Gráfico	Título – Descrição	Pág
1.1	Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil 2002-2012 (em milhões). . . . .	63
1.2	Taxa de sobrevivência internacional de empresas com até 2 anos, para empresas com empregados (%).. . . .	72
1.3	Taxa de mortalidade de empresas com 2 anos, por região do país. . . . .	73
1.4	Renda média mensal real dos ocupados nas MPEs Regiões Metropolitanas e Distrito Federal 2012 (em R\$). . . . .	76
2.1	Taxa Total de Empreendedorismo dos Países dos BRICS. . . . .	112
2.2	Evolução das taxas de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE Brasil 2002-2015. . . . .	112
2.3	Especialistas avaliando o Brasil segundo os fatores limitantes e favoráveis à atividade empreendedora Brasil 2015. . . . .	115

## Lista de Mapas

Mapa	Título – Descrição	Pág
1.1	Proporção de <b>empregadores</b> no universo de ocupados. . . . .	75
1.2	Proporção de <b>conta própria</b> no universo de ocupados. . . . .	75
2.1	Área de Cobertura Geográfica do GEM Acinzentada. . . . .	110
2.2	Localização de Santa Rita do Sapucaí (MG). . . . .	121
A.1	Cidade de São Paulo com destaque acinzentado para a Vila Curuçá no extremo leste do município de São Paulo. . . . .	217

## Lista de Quadros

<b>Quadro</b>	<b>Título – Descrição</b>	<b>Pág</b>
<b>I.1</b>	Seis experiências pessoais escolhidas na linha histórica de vida do empreendedor Odair Soares entre cinquenta e seis centelhas . . . . .	13
<b>1.1</b>	Comparativo entre as ideias ocidentais e as orientais em relação à administração. . . . .	61
<b>1.2</b>	Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica Brasil 2012. . . . .	68
<b>1.3</b>	Classificação das MPEs segundo o número de empregados. . . . .	69
<b>1.4</b>	Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte Brasil 2007 2012 (em %). . . . .	70

<b>Quadro</b>	<b>Título – Descrição</b>	<b>Pág</b>
<b>3.6</b>	Dados, informações e conhecimento. ....	141
<b>4.1</b>	Operadores Cognitivos ou de religação: características, enunciados e significados. ....	154
<b>4.2</b>	Termos comuns à interdisciplinaridade, ao empreendedorismo e ao pensamento complexo, com seus correspondentes significados. ....	170 a 175
<b>A.1</b>	Centelhas empreendedoras e interdisciplinares. ....	210 a 214
<b>A.7a</b>	Origem e participantes do GEM. ....	223
<b>A.7b</b>	Nota Metodológica das Pesquisas GEM 2014 e 2015. ....	223

### Lista de Tabelas

<b>Tabela</b>	<b>Título – Descrição</b>	<b>Pág</b>
<b>1.1</b>	Sinônimos com Diversos Significados do Termo Faísca. ....	15
<b>1.1</b>	Evolução da taxa de empregadores e conta própria Brasil 2002 2012 (% e n <sup>os</sup> . absolutos). ....	74
<b>1.2</b>	Características dos empresários com registro da empresa na JUCESP (2007). ....	78
<b>2.1</b>	Vantagens resultantes da visão. ....	101
<b>2.2</b>	Raio X dos Operadores de Negócios/Empreendedores Distribuição percentual dos empreendedores segundo característica sócio demográficas Brasil 2015. ....	111
<b>2.3</b>	Percentual da população segundo o sonho Brasil, 2014. ....	113
<b>2.4</b>	Distribuição das principais recomendações citadas pelos especialistas Brasil 2014. ....	114
<b>4.1</b>	Características e consequências da prática do pensamento integrador por pessoas integradoras. ....	156

## Sumário

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>I.1 – Problema e Objetivo .....</b>	<b>2</b>
<b>I.1.1 – Esclarecimentos .....</b>	<b>6</b>
<b>I.2 – Caminho escolhido .....</b>	<b>8</b>
<b>I.2.1 – Autobiografia .....</b>	<b>10</b>
<b>I.3 – Linha histórica da vida de uma fáiisca empreendedora .....</b>	<b>12</b>
<b>I.3.1 – Revisita a marca Fáiisca como metáfora .....</b>	<b>14</b>
<b>I.4 – “Uma fáiisca pode incendiar toda a pradaria” .....</b>	<b>17</b>
<b>I.4.1 – Ingresso no Partido Comunista do Brasil (PCdoB).....</b>	<b>20</b>
<b>I.4.2 – Sonhos: revisitando e religando vagas lembranças ao presente .....</b>	<b>23</b>
<b>I.4.3 – Sonhos: autonomia e liberdade como uma postura interdisciplinar .....</b>	<b>29</b>
<b>I.4.4 – Articulações interdisciplinares na política .....</b>	<b>33</b>
<b>I.5 – Teorias que se entrelaçam na rede do saber.....</b>	<b>34</b>
<b>I.6 – Panorama da tese .....</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo 1 – Fundamentos e Práticas da Administração.....</b>	<b>40</b>
<b>1.1 – Fundamentos da administração .....</b>	<b>41</b>
<b>1.1.1 – Visão geral da administração .....</b>	<b>41</b>
<b>1.1.2 – Administração antes das teorias.....</b>	<b>44</b>
<b>1.1.3 – Escolas e teorias da administração .....</b>	<b>48</b>
1.1.3.1 Modelo Japonês de Administração .....	58
<b>1.2 – Práticas administrativas nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras.....</b>	<b>62</b>
<b>1.2.1 – Aspectos gerais sobre as MPE’s.....</b>	<b>63</b>
<b>1.2.2 – Conceito e participação das MPEs na economia brasileira.....</b>	<b>67</b>
<b>1.2.3 – Diagnóstico da mortalidade das MPEs no Brasil .....</b>	<b>73</b>
<b>1.3 – Perspectivas das MPES.....</b>	<b>79</b>
<b>1.4 – Impasses na vida de um professor de empreendedorismo para administradores.....</b>	<b>82</b>
<b>1.4.1 – Educador empreendedor ou empreendedor educador?.....</b>	<b>83</b>

**Capítulo 2 – Bases e Perspectivas do Empreendedorismo.....85**

<b>2.1 – Retrospectiva das abordagens sobre o empreendedorismo .....</b>	<b>87</b>
2.1.1 – Primeiros estudos sobre o empreendedorismo .....	87
2.1.2 – O empreendedorismo: foco de estudos mais abrangentes.....	92
<b>2.2 – Tipologia dos empreendedores segundo Filion.....</b>	<b>95</b>
2.2.1 – Sistema da visão e relações empreendedoras .....	95
2.2.2 – O Processo visionário dos empreendedores e dos operadores de negócios .....	102
<b>2.3 – Empreendedorismo no Brasil e no mundo .....</b>	<b>109</b>
<b>2.4 – Ativista do ecossistema empreendedor.....</b>	<b>115</b>

**Capítulo 3 – Rompendo com a Visão Linear Mecânica e Ingressando na  
Sociedade do Conhecimento .....123**

<b>3.1 – Breve retrospectiva das bases cartesianas.....</b>	<b>123</b>
3.1.1 – Razões da visão mecânica.....	124
3.1.2 – Pensamento sistêmico em oposição à visão cartesiana .....	126
<b>3.2 – Uma visão e postura interdisciplinar.....</b>	<b>130</b>
3.2.1 – Críticas à visão mecânica linear e a teoria de sistemas .....	130
<b>3.3 – Sociedade do Conhecimento .....</b>	<b>134</b>
3.3.1 – Redução na relação tempo espaço .....	135
3.3.2 – A Sociedade do Conhecimento .....	139
<b>3.4 – Reflexões sobre o conflito de paradigmas .....</b>	<b>142</b>

**Capítulo 4 – Interdisciplinaridade e Empreendedorismo numa Abordagem  
Integradora .....149**

<b>4.1 – Pensamento integrador interdisciplinar.....</b>	<b>149</b>
4.1.1 – O pensamento complexo ou integrador.....	150
<b>4.2 – Interdisciplinaridade: prática integradora.....</b>	<b>157</b>
4.2.1 – Princípios e características da interdisciplinaridade.....	159
4.2.2 – Interdisciplinaridade como postura .....	162
4.2.3 – A doença do pensamento .....	163
<b>4.3 – Empreender como uma prática necessariamente interdisciplinar .....</b>	<b>165</b>
<b>4.4 – Interdisciplinaridade, Empreendedorismo e Pensamento Integrador três faces do mesmo lado da moeda .....</b>	<b>167</b>

**Lampejos Finais .....176**

**Referências .....185**

**Índice Onomástico ..... 199**

**Notas de Esclarecimento – Ordem Alfabética .....201**

**Anexos .....210**

Anexo A.1	Quadro das Centelhas Empreendedoras e Interdisciplinares .....	210
Anexo A.2	Criação Compuarte Empresa de Eliandre Martini (Lia).....	215
Anexo A.3	Relato da morte da esposa Eliandre Martini (Lia) .....	215
Anexo A.4a	Programa Brasil Empreendedor (PBE) VILA CURUÇÁ 1 .....	217
Anexo A.4b	PBE Vila Curuçá 2.....	218
Anexo A.4c	PBE ROTARY CAMP .....	218
Anexo A.5	Distrital Lapa ACSP.....	219
Anexo A.6	TCC Velejando no Litoral Paulista.....	221
Anexo A.7	Quadros GEM .....	223

## Introdução

Quem explicará a explicação?  
**Byron**

A desgraça das ciências humanas  
reside no fato de lidarem com um objeto que fala.  
**Bourdieu**

Não sabemos se sabemos [...] não sabemos nem mesmo o que é saber.  
**Metrodoro de Chios**

Currículo e Interdisciplinaridade Profissional Base para uma nova gestão empreendedora foi o título escolhido para a tese resultante do estudo dos conflitos vividos por este profissional durante sua vida até o presente momento, muito antes de se conhecer os termos interdisciplinaridade e empreendedorismo, vivendo desassossegos ora impostos pela vida, alguns totalmente fora de controle, ora provocados pela sua constante curiosidade e postura desafiadora, porém com quase nenhum ou nenhum controle sobre a situação.

Buscamos costurar uma história com diversos episódios interessantes do ponto de vista da pesquisa interdisciplinar e empreendedora, às vezes com lances curiosos, engraçados e até trágicos, como é a vida de todos nós. Poderia ser mais uma história, pintada em tons pastéis, bem leve, mas, buscamos carregar nos tons mais fortes: vermelhos, amarelos, azuis, obviamente, sem alterar o conteúdo histórico, apenas dirigindo o olhar crítico de pesquisador, realçando alguns aspectos centrais em nossa tese.

A articulação entre a administração, a história de vida, a interdisciplinaridade e o empreendedorismo, objetivou demonstrar como atitudes e posturas podem mudar os rumos de uma vida ou até mesmo de várias. A ação de um ser humano não é isolada, insere-se em um contexto muito maior que a sua própria vida, influenciada pelo ambiente que o cerca, influenciando mais ou menos nesse contexto, dependendo de sua predisposição interdisciplinar e empreendedora.

Para Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 2 e 3), pesquisar interdisciplinarmente é um desafio de diferentes ordens que enfrentamos - teórica, pessoal e metodológica - nas seguintes dimensões: profissional, científica, prática e metodológica. Na interdisciplinaridade profissional, nos perguntamos o quanto empreendedores somos

na busca por maiores e melhores competências, o quanto somos abrangentes na busca por soluções. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 3).

A interdisciplinaridade científica encaminha-nos a questionar o desenvolvimento da ciência até o momento, com humildade, paciência e respeito pelas produções anteriores. Em relação à interdisciplinaridade prática, somos impelidos a manter estreita sintonia entre o pensar e o agir. Devemos na opinião de Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 3) ornar o familiar estranho, tarefa das mais complexas a que a

Na interdisciplinaridade metodológica, a coerência nos impele a romper com os acessando novos saberes, através de novos olhares, despertando infinitas perguntas. Essas dimensões expostas são indissociáveis e como tal devem ser vistas, sentidas e implementadas. A interdisciplinaridade é considerada uma visão estratégica sobre todas essas dimensões, ratificada em diversos eventos nacionais e internacionais. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 3).

Nossa intenção, como pesquisadores interdisciplinares é transformar e sermos transformados. Ousar incomodar e aceitar sermos incomodados. Ser humilde para saber ouvir, ter opinião e saber se apresentar com essas ideias, sem arrogância. Usar a interdisciplinaridade como norte para uma visão mais ampla, estratégica e, adotar posturas empreendedoras na vida em todas as suas dimensões.

## **I.1 – Problema e Objetivo**

As razões da entrada no doutorado, que vieram se clarificando nos últimos anos, tornaram-se a razão dessa tese. Formado em economia, mestre em administração e, há vinte e um anos dedicando-se intensamente ao estudo e a prática empreendedora. Com experiência de trinta e seis anos em formação e aplicação de treinamentos, dezesseis anos ministrando aulas em faculdades de administração e na pós-graduação nos últimos nove anos. Nessa trajetória a questão educacional tem nos provocado intensamente

A forma como se ensina, se aprende e, se pratica administração, mais especificamente empreendedorismo provocou as inquietações tratadas no decorrer do trabalho. Essas inquietações acabaram por nos lançar nos braços do Programa de Estudos Pós-Graduados de Educação: Currículo, especificamente na área epistemológica da interdisciplinaridade. Nossa escolha no desenvolvimento dessa questão não foi tratar dos tradicionais estudos sobre currículo, mas observar como a concepção de conhecimento e seus desdobramentos podem, historicamente, ter interferido na visão atual de administração e empreendedorismo.

Portanto, indo à questão fulcral, o problema de pesquisa está diretamente ligado à interdisciplinaridade, empreendedorismo e à administração, seus fundamentos e práticas acadêmicas e gestão organizacional. A interdisciplinaridade jogou luz em uma série de questões candentes, que foram surgindo a partir de diversas pesquisas, que por sua vez ensejaram novas pesquisas.

Para Quivy e Campenhoudt (1998, p. 31) o receio de iniciar mal um trabalho pode levar alguns pesquisadores a rodearem o problema por muito tempo, sem o tratarem de maneira mais adequada. Para os autores a solução está na elaboração de uma apropriada pergunta de partida, que outros chamam de pergunta chave.

Essa pergunta chave, em síntese, como o próprio termo indica, deve representar a essência do que se quer estudar, do que se pretende responder com o trabalho de pesquisa. Aprofundando mais, Quivy e Campenhoudt (1998, p. 44) afirmam que existem claramente

[...] três níveis de exigência que uma boa pergunta de partida deve respeitar: primeiro, exigências de clareza; segundo, exigências de exequibilidade; terceiro, exigências de pertinência, de modo a servir de primeiro fio condutor a um trabalho do domínio da investigação em ciências sociais. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 44).

Mais especificamente para a elaboração de uma adequada pergunta chave, devemos nos preocupar em formular uma questão que seja precisa, unívoca e concisa, no que diz respeito à clareza; em relação à possibilidade de sua realização ela necessita ser factível. Por último em relação a sua adequação ela deve ser prospectiva e não preditiva, buscar compreender e não julgar; deverá ser efetivamente aberta e não um questionamento que já se sabe a resposta antecipadamente; deverá captar um campo de possibilidades, de desafios e não

exercer previsão do futuro; visará o melhor conhecimento dos fenômenos estudados e não simplesmente sua descrição. (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 44).

Atendendo a esses requisitos formulamos a seguinte pergunta que nos orientou durante a pesquisa e durante toda a redação de nossa tese.

AS PRÁTICAS E CONHECIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO RELACIONADOS AO EMPREENDEDORISMO E INTERDISCIPLINARIDADE ESTÃO SINTONIZADOS E ATENDEM ÀS EXIGÊNCIAS DAS MPEs NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA?

As práticas e o conhecimento da administração modificam-se constantemente, enquanto algumas convicções são atemporais. Parece-nos, que essas alterações ocorrem mais intensamente no campo teórico que no prático, pelos gestores estarem mais arraigados a fundamentos da administração clássica.

Dessa forma, faremos uma abordagem reflexiva com base na história de vida de um administrador, professor de administração e empreendedor que incursionou no programa de estudos pós-graduados em Educação: currículo objetivando seu doutoramento.

Dessa questão chave decorrem outras, que secundariamente pretendemos responder como:

- ✓ Quais seriam as necessidades teórico-práticas mais urgentes da Administração?
- ✓ Em que bases estariam alicerçadas tais práticas e conhecimentos da administração para atender tais necessidades?
- ✓ Qual(is) a(s) direção(ões) da(s) mudança(s)?
- ✓ Na sociedade contemporânea os modelos existentes são suficientes ou, necessitam mudar, ou ainda existe a necessidade de um novo modelo, que absorva mais intensamente criatividade, inovação, empreendedorismo e interdisciplinaridade, criando assim novas oportunidades.

Como iremos trabalhar com história de vida autobiográfica como método de pesquisa, cabe levantar uma questão ao protagonista dessa história:

- ✓ Como este pesquisador, oriundo da área epistemológica da administração, se comportou e, tem se defrontado com a criatividade, inovação, empreendedorismo e interdisciplinaridade?

Partimos de algumas hipóteses preliminares, buscando através do olhar de pesquisador interdisciplinar, questionar tais conjecturas no decorrer da tese.

**Primeira**, consideramos que assim como o empreendedorismo a interdisciplinaridade faz parte da essência do ser humano, e que o *status quo* busca enformar, pasteurizar as pessoas, assim, nossa visão se forma fragmentada, fracionada, dificultando a visão do tod

da interdisciplinaridade e do empreendedorismo na educação e deformação da atual escola e da cultura.

**Segunda**, o choque de paradigmas da sociedade industrial com a sociedade do conhecimento descortina um horizonte confuso, onde as pessoas que, foram formadas sob o antigo paradigma apresentam um discurso que se propõe a ser moderno, ou pelo menos politicamente correto, mas mantém uma prática contraditória a esse mesmo discurso.

**Terceira**, as teorias cartesianas e dos sistemas, base científica e filosófica da sociedade industrial, necessitam ser desconstruídas, questionadas e substituídas em aspectos ultrapassados, criando bases mais férteis e apropriadas para a sociedade do conhecimento, com incentivo ao empreendedorismo e tendo como suporte a interdisciplinaridade.

**Quarta**, o desenvolvimento do pensamento complexo ou integrador, só seria possível através da interdisciplinaridade. Rompendo com o passado, com a sociedade industrial e com a visão fragmentadora e fragmentada imposta pela visão linear mecânica e a circular sistêmica. Não podemos imaginar movimentos e ações isolados, mas sim, a construção de ambientes arejados que respirem interdisciplinaridade e empreendedorismo. O ecossistema empreendedor é esse ambiente e, portanto, representa nossa principal hipótese. Sua construção e consolidação podem mudar regiões e se propagar como uma faísca na pradaria.

### I.1.1 – Esclarecimentos

Partimos do pressuposto que o ser humano nasce interdisciplinar, também com características básicas do empreendedorismo. Dolabela<sup>1</sup> (2003b, p.15) nos inspira a pensar que a educação e a sociedade acabam reprimindo o livre desabrochar e desenvolvimento da postura interdisciplinar e das características empreendedoras.

s é lidar com autênticos empreendedores ainda não contaminados pelos valores antiempreendedores da educação, nas relações sociais, 15).

A educação tradicional disciplinar aprisiona, “ (DOLABELA, 2003b. p. 15) mutila as mentes impossibilitando a criação e criatividade. Enquanto a interdisciplinaridade e o empreendedorismo libertam, pois, estes diferentemente daquela, não privam os jovens do conhecimento e dos sonhos. Ao contrário, impelem as pessoas a sonharem, articularem seus pensamentos, seus conhecimentos em busca da conquista da autonomia e do livre pensar. Parte-se do pressuposto que o homem precisa primeiro sonhar para em seguida realizar. A origem e a essência da interdisciplinaridade e do empreendedorismo estão na emoção do indivíduo, na energia<sup>2</sup> que o leva a transformar-se e a transformar sua vida.

Mas, como então trabalhar os significados de interdisciplinaridade e de empreendedorismo no desfavorável ambiente acadêmico? Resistimos muito a adotar história de vida autobiográfica como metodologia de pesquisa interdisciplinar,

---

<sup>1</sup> **Fernando Dolabela:** mineiro autor de nove livros (entre eles o Segredo de Luísa com 160 mil exemplares vendidos) e dois softwares, criador dos maiores programas de ensino de ensino empreendedorismo do Brasil na educação básica e universitária: A metodologia Oficina do Empreendedor (utilizada em projetos do IEL (CNI), Sebrae, CNPq e outros órgãos) já foi implementada em mais de 400 instituições de ensino superior, atingindo cerca de 3.500 professores e 160.000 alunos/ano. A metodologia Pedagogia Empreendedora (educação empreendedora para a educação infantil, ensino fundamental e médio), apesar de recente já é utilizada em 120 cidades, envolvendo cerca de 10.000 professores e 300.000 alunos com repercussão em uma população de 2,5 milhões de habitantes. Consultor e professor da Fundação Dom Cabral, ex-professor da UFMG, consultor da CNI-IEL Nacional, do CNPq, e da AED (Agência de Educação para o Desenvolvimento) e dezenas de universidades, participa com publicações nos maiores congressos nacionais e internacionais. DOLABELA, Fernando. (2016).

<sup>2</sup> **Energia:** cado ao trabalho. A energia é influenciada pelo conceito de si e pelos valores que vão determinar o quanto estamos dispostos a investir em determinado momento. É com base na energia que o empreendedor terá fôlego para compreender um setor, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, aprofundar-se nas características do produto ou serviço e dedicar-se à organização e ao controle [...] a visão é um processo permanente, que exige

por estar preso à forma convencional. Entretanto, fomos convencidos pela sabedoria e paciência interdisciplinares de nossa orientadora Prof<sup>a</sup> Dra. Ivani Fazenda. Afinal, não é nada fácil falar de si mesmo.

Corríamos o grande risco de pender para a visão de enfatizar os erros esquecendo os acertos ou ao contrário, caindo em uma visão egocêntrica e arrogante apenas apontando os aspectos positivos e enaltecendo. O equilíbrio e a ponderação são muito difíceis. Outros aspectos que pesam é o medo da rejeição pela academia de tal metodologia e o receio da exposição pública de sua vida, de sua identidade.

Essa ideia foi amadurecendo por longos 587 dias e acabamos por escrever uma história de vida, nossa história de vida. Podemos afirmar, sem sombra de dúvidas, que este feito constituiu-se num marco pessoal, um grande impasse interdisciplinar. Ao escrever sobre temas tão caros de nossa vida, da formação, do desenvolvimento e dos nossos sonhos<sup>3</sup> sentimos uma grande realização. Exigiu muito equilíbrio e discernimento, atuar ora como pesquisador, ora como objeto da pesquisa.

Segundo Pineau (2000-2006 apud FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 80) ocorre uma decapagem temporal, isto é, o indivíduo relata sua história (primeira camada) realçando o que viveu, emoções pessoais fronteiriças entre o consciente e o inconsciente, e, num recontar como uma nova camada sente-

-nos e conscientizamo-nos sobre a nossa experiência como se a estivéssemos vivendo novamente, com toda a experiência acumulada e vivida.

Tratando disso, Pineau (2000-2006 apud FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 80) sobre a escola da experiência, afirma:

A escola da experiência se expande em dois tempos: interação e um tempo de reflexão. Quanto mais o tempo de interação é forte, mais o tempo de reflexão é longo para compreender realmente o que foi vivido [...]. A experiência é como uma professora temível, que primeiro aplica a prova para depois dar as aulas. (PINEAU, 2000-2006 apud FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 80)

---

<sup>3</sup> **Sonho(s)**: Em muitos momentos trato desse termo, escrevi algumas reflexões que disponibilizo mais a frente  
 Sonhos: revisitando e religando vagas lembranças com o presente

se sonha só. Mas  
 . Escreveu apoiado no romancista, dramaturgo e poeta castelhano Miguel de Cervantes Saavedra (1547 1616) que escreveu em sua primorosa obra Dom Quixote, publicada

Passamos a escrever então nossa vivência por prazer, por uma alegria de viver e poder rever e crescer. A Prof<sup>a</sup>

(FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 81)

Nossa tese busca entender significados e vínculos entre o empreendedorismo e a interdisciplinaridade analisando conflitos, problematizando através de história de

de diversos autores, mas, principalmente, dentro de mim mesmo. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 15).

## **I.2 – Caminho escolhido**

Existe um enorme interesse por biografias, haja vista a grande polêmica em torno da recente votação no Supremo Tribunal Federal (junho/2015), que por unanimidade de seu plenário declarou inexigível autorização prévia para a publicação de biografias, derrubando assim, os artigos 20 e 21 do Código Civil. Estes vigoravam desde 2002. Histórias de vida, particularmente de pessoas públicas, sempre foram de interesse público. Histórias de vida podem servir como exemplo, ou simples comparação, para um conjunto de outras pessoas construírem ou reconstruírem suas vidas.

Para o conhecimento tradicional o que está fora do convencional vira marginal. Assim, pod  
barreiras, superando os limites da racionalidade, da convencionalidade e, da quantificação impostas pelas metodologias quantitativas tradicionais. Nossa preocupação não é ser diferente, mas usar um método que nos permita trabalhar com mais segurança e envolvimento.

Mirian Goldenberg (2015, p. 62) trata essa questão flexibilizando-a da seguinte [...] a escolha de trabalhar com dados estatísticos ou com um único grupo de indivíduos, ou com ambos, depende das questões levantadas e dos problemas que

Mais adiante a autora reforça sua preocupação com a criatividade e flexibilidade afirmando que [...] o importante é ser flexível e criativo para explorar todos os possíveis caminhos e não retificar a idéia (sic) positivista de que os dados qualitativos comprometem a objetividade, a neu (GOLDENBERG, 2000, p. 62). Nossa maior preocupação é com a compreensão do significado e menos com o rigor estatístico e matemático.

Por intermédio de cartas, fotos, filmagens, documentos pessoais, dentre outros recursos, o pesquisador objetiva captar a profundidade da história do sujeito. Importante que se diga que essa metodologia é extremamente nova, tendo surgido na chamada Escola de Chicago vinculada à Sociologia, com pesquisas desenvolvidas entre 1915 e 1940 na Universidade de Chicago.

A memória reveste-se de característica de singularidade. Uma mesma história será contada de forma diferente por todas as pessoas que a contarem, amparadas exclusivamente em suas memórias. Por trás das memórias estão histórias pessoais

entendemos que estamos preservando a sua memória física e espacial, (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 82).

Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 82) afirmam em sua obra, que existem algumas faces da libertação de uma metodologia de história de vida e, normalmente conduz aos seguintes questionamentos:

- ✓ Qual face da história de vida se deseja recuperar?
- ✓ O que é importante salientar sobre a história de vida?
- ✓ Deve-se fazer um recorte menor ou maior de determinado período?
- ✓ Quais dos papéis exercidos devem ser narrados?
- ✓ Como alinhar e dialogar com outros autores sobre as etapas escolhidas?

Essas questões permitem ao pesquisador e ao pesquisando reverem seus conceitos, práticas vividas, autonomias e seus posicionamentos como cidadãos. Para Tavares (2008):

A história de vida é um instrumento de investigação ao coletar dados, relatando a voz do narrador sobre sua existência por meio do tempo, e

buscando reconstruir, de forma linear e individual, os acontecimentos significativos vivenciados e a experiência adquirida. (TAVARES, 2008 apud FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 82).

Essa dinâmica da história de vida vem reforçar toda a sua riqueza, um processo de construção social envolvendo as diversas histórias de vida, pensamentos, atitudes e valores diferentes na interpretação de cada experiência. Para Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 84) a história de vida representa a:

Visão emancipadora de pesquisar, de criar e recriar, de escutar a si mesmo, de auxiliar na escolha do tema, ainda, de contribuir no encorajamento do pesquisador, na valorização e revalorização do mesmo, no processo de autoestima, no desvelamento de seus mistérios, na capacidade de redesenhar sua vida. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 84)

Enfim, a produção do saber pode passar, nas ciências humanas em particular, pela história de vida, que isoladamente, sem a intervenção do pesquisador, pode não representar nada cientificamente, senão mais uma história. A transformação se dá na intervenção do pesquisador e sua interação com o pesquisado, podendo se transformar em um veículo poderoso da educação.

### **I.2.1 – Autobiografia**

O método História de Vida permite ter acesso a uma realidade que transborda a realidade do narrador no papel de narrador. Mesmo que seja a mesma pessoa exercendo papéis diferentes. Isto é, por meio da história de vida contada de maneira própria pelo sujeito, tentamos desvelar o universo do qual ele fez ou faz parte.

Pela biografia o sujeito revela-se através da subjetividade, singular e única a respeito de suas experiências e seus saberes, produzindo um conhecimento sobre si, sobre os outros, sobre o cotidiano e o ambiente. Partindo de si, como protagonista e não como coadjuvante, questiona os sentimentos de suas experiências e aprendizagens, ressignificando-as.

A tradição antiga reservava a autobiografia aos notáveis, que tinham poder para falar e escrever, participantes de uma classe social privilegiada. Felizmente ocorreu uma democratização ou transição paradigmática revertendo este quadro e, numa

dança dos movimentos, sabemos que não são mais os sujeitos formados que fazem a história de vida, mas sim, conforme declara Gaston Pineau (2000-2006 apud FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 88)

No âmbito da cultura empreendedora as pesquisas (auto) biográficas têm feito emergir enormes contribuições para melhor compreensão do cotidiano empreendedor, das melhores práticas em determinados contextos, de atitudes e posicionamentos puros de iniciativa e criatividade, de visões e *insights* revolucionários.

Quando o relato co

(2007, p.32) a

história de vida tem vários sentidos, importando o sentido que o sujeito dá ao real, cabendo ao pesquisador posteriormente dar conta do indivíduo como social. Outro aspecto a ser considerado referente ao procedimento história de vida, é que um relato é sempre dirigido a outra pessoa e, assim, provoca outro efeito em quem ouve e assim, sucessivamente.

Conforme Galvão (2005, p. 331):

[...] as histórias revelam conhecimento tácito, importante para ser compreendido; têm lugar num contexto significativo; apelam à tradição de contar histórias, o que dá uma estrutura à expressão; geralmente está envolvida uma lição de moral a ser aprendida; podem dar voz ao criticismo de um modo social aceitável; refletem a não separação entre pensamento e ação no ato de contar, no diálogo entre narrador e audiência.

Para Souza (2007, p.68) escrever sobre si, sobre um caminho para o conhecimento, numa perspectiva hermenêutica<sup>4</sup>, não representa uma tarefa técnica ou mecânica. Olhar no espelho da vida e ver refletido seu eu, que te faz pensar, recordar momentos de sua trajetória existencial na terra. Falar de si e, relatar surge num contexto intelectual de valorização da subjetividade e das experiências pessoais.

A também chamada ego-história possibilita que saíamos de nós mesmos. Contar histórias que antes pertenciam ao nosso íntimo constituía-se em conhecimento

---

<sup>4</sup> **Hermenêutica:** ciência ou técnica que tem por objeto a interpretação de textos filosóficos ou religiosos; sentido das palavras.

tácito<sup>5</sup>, tornando-se agora conhecimento explícito<sup>6</sup>. Esse movimento nos permite desenvolver um trabalho interdisciplinar numa construção e reconstrução de nossa história, dando-lhe um novo sentido, ressignificando-a.

Dedicamo-nos integralmente nesse trabalho de revisão de nossa vida, através da identificação dos impasses e soluções interdisciplinares nela vivido, à luz de um conjunto de teorias. Isso nos tem permitido refletir com humildade sobre o passado e, trabalhar sob novas perspectivas interdisciplinares e empreendedoras em relação ao futuro. Esperamos que este texto, ao ser lido por outros pesquisadores, possa ajudá-los a se perceberem e se repensarem como temos feito.

### I.3 – Linha histórica da vida de uma fásca empreendedora

O **Quadro I.1** a seguir, foi apartado do **Anexo A.1** acessível ao final dessa tese. Neles estão descritas resumidamente experiências vinculadas às três palavras chave da tese: Administração, Empreendedorismo e Interdisciplinaridade.

Nesses quadros as vivências do autor foram distribuídas em quatro colunas, em ordem cronológica crescente por **período**: ano<sup>7</sup> da ocorrência na linha do tempo além de ter a idade do autor no momento da ocorrência, buscando facilitar a visualização do leitor e uma melhor contextualização. As outras colunas são **problema** entendido como objetivo ou questão principal, **causa**, como razão da ocorrência e, **solução Odair Soares** como alternativa(s) apresentada(s) pelo autor para resolver o referido problema e/ou impasse.

Foram selecionadas seis experiências a serem relatadas no decorrer da tese, escolhidas por critério de maior significação conforme descrito a seguir.

Foram estabelecidas as seguintes regras para a descrição das cinquenta e seis experiências:

---

<sup>5</sup> **Conhecimento tácito**: todo o conhecimento da humanidade não documentado, explicitado, incluindo experiências e o senso comum, portanto, representa a maioria esmagadora do conhecimento da humanidade. Transmitido informalmente para outros seres humanos. Ex.: leite com manga faz mal, conhecimentos na memória de excelentes funcionários, conhecimentos adquiridos cotidianamente.

<sup>6</sup> **Conhecimento explícito**: é todo aquele documentado das mais diversas formas, possível de ser questionado cientificamente, testado e transmitido oficialmente para outros seres humanos. Ex.: trabalhos acadêmicos,

<sup>7</sup> Ano: em alguns casos destacamos mês ou período da ocorrência.

- 1) Algum vínculo com uma das palavras chave da tese: Administração, Empreendedorismo e Interdisciplinaridade;
- 2) Eventos organizados pelo autor ou que contaram com sua participação consciente.

**QUADRO I.1 – Quinze experiências pessoais escolhidas na linha histórica de vida do empreendedor Odair Soares entre cinquenta e seis centelhas<sup>8</sup>.**

Período	Problema	Causa	Solução Odair Soares
1976 a 1989 19 anos	<b>Introdução<sup>9</sup></b> Luta contra as injustiças e a participação como militante e dirigente do PCdoB nos Movimentos Estudantil e Sindical	Inicialmente curiosidade e motivação para participar das atividades estudantis proibidas pelo Regime Militar, posteriormente participação e organização consciente de eventos políticos no ME e Sindical.	Iniciar a militância estudantil nas atividades do Diretório Acadêmico Leão XIII de estudantes da FEA PUC-SP. Nesse processo foi dado o apelido de Faisca que, acaba se mantendo até 1989.
2001 44 anos	<b>Capítulo 1</b> Implantação da disciplina de empreendedorismo em cursos de administração.	Exigência crescente do mercado profissional e dos alunos.	Estruturação da disciplina de Empreendedorismo para as Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) para as Faculdades Alcântara Machado FAAM e Faculdades Oswaldo Cruz, todas na cidade de São Paulo.
2005 48 anos	<b>Capítulo 2</b> Estudar e relatar a experiência de Santa Rita do Sapucaí (MG) como uma cidade empreendedora.	Sta. Rita do Sapucaí (MG) cidade com 40 mil habitantes no sul de Minas Gerais eleita pelo SEBRAE 2003 uma das cidades mais empreendedoras do Brasil.	Escrever um livro relatando esse fato. Por diversos motivos, alheios a minha vontade, foi suspenso o projeto. Projeto a ser retomado após doutoramento.
2003/4 46 anos	<b>Capítulo 3</b> Conflito de Paradigmas.	Sociedade Industrial X Sociedade do Conhecimento.	Reflexões Sobre o Conflito dos Paradigmas da Sociedade Industrial X Sociedade do Conhecimento.
2013 56 anos	<b>Capítulo 4</b> Necessidade de um Núcleo de empreendedorismo na PUC-SP.	A PUC-SP com tradição humanista e de qualidade na educação, não poderia se ausentar dessa discussão e ação contemporânea.	Lançada a proposta na semana de Administração em maio/2013, realizamos as 1ªs. reuniões de grupos de alunos interessados nos períodos da manhã e noite no Campus Perdizes, nos meses de maio e junho, contando com a participação de representantes do Campus Consolação que já tinha um grupo funcionando há 1 ano.
Agosto Setembro 2006 49 anos	<b>Lampejos Finais</b> Convite para participar junto com o Fórum dos Jovens Empreendedores (FJE) da ACSP da elaboração do programa José Serra	Programa do candidato José Serra (PSDB) ao Governo estado de São Paulo	Dentro das proposições dos jovens ao programa do candidato, Odair Soares se concentrou no sub grupo de Educação Empreendedora propondo a criação de uma Universidade Livre de Empreendedorismo.

Fonte: Autor.

Para chegarmos às seis principais experiências do autor a serem trabalhadas no decorrer dessa tese, fizemos uma primeira triagem tendo como base aqueles que o

<sup>8</sup> **Centelhas:** chamamos de centelhas as citações faiscantes resumidas na linha do tempo de Odair Soares.

<sup>9</sup> **Introdução**

Maiores detalhes sobre critérios e a distribuição dessas passagens estão disponíveis no quadro completo com cinquenta e seis vivências que chamamos de centelhas **Anexo A.1.**

autor participou conscientemente, ou a partir de uma reflexão e/ou que tenha desenvolvido um planejamento mínimo. A partir daí refinamos mais nossa seleção, usando os seguintes preceitos:

- 1) Vínculo mínimo por experiência com duas ou três palavras chave da tese: Empreendedorismo, Interdisciplinaridade, Gestão e/ou Administração;
- 2) Eventos onde houve uma ação articulada e planejada do autor;
- 3) Teve uma duração de dois ou mais meses, isto é, houve envolvimento e participação que merecesse ser relatada.

Algumas experiências relatadas foram agrupadas por se tratarem do mesmo momento histórico, e/ou mesmo tema, ou ainda um desdobramento uma da outra. A sua localização nessa tese está informada na coluna **Problema**.

### I.3.1 – Revisita a marca Faísca como metáfora

Essa intenção de revisitar a **marca** Faísca representou um momento particular importantíssimo na elaboração dessa tese. Tal revisita ao apelido, dentro de um contexto próprio, extrapolou o simples significado dele. Levou-nos a uma vinculação com aspectos físicos e morais, no caso, nossos aspectos físicos e morais, isto é, uma pessoa de estatura pequena, magra, rápida e como liderança podendo incendiar uma pradaria.

No dicionário Michaelis (2008, p. 378), faísca consta como um substantivo feminino, centelha, chispa, faúlha, fagulha. Eletricidade: Efeito luminoso da descarga elétrica. Parcela de matéria abrasada que se eleva de uma fornalha. Cintilação produzida pela combinação de fluidos elétricos; raio. Mas, aprofundando a pesquisa em meio eletrônico, outros sinônimos e palavras relacionadas demonstraram a diversidade do termo faísca, como se pode acompanhar na **Tabela I.1**.

Falamos há pouco sobre o interesse em trabalhar com analogias<sup>10</sup>, mas o que são analogias? Pesquisando, encontramos para o termo o seguinte significado: analogia é uma relação de semelhança estabelecida entre duas ou mais entidades distintas, obtida através de comparação

---

<sup>10</sup> **Analogia(s)**: do grego analogia, "proporção". SIGNIFICADOS [analogia]. Disponível em <<http://www.dicionarioinformal.com.br/analogia/>>. Acesso em 30 ago, 2015.

semelhança entre objetos ou ideias. Porém, para a analogia ocorra é necessário existir elementos semânticos semelhantes entre os dois termos em questão.

**TABELA I.1 – Sinônimos com Diversos Significados do Termo Faísca**

---

1. Inteligência	2. Cintilação	3. Covardia	4. Pusilanimidade	5. Lampejo	6. Corisco	7. Nesga	8. Reverberar
9. Talento	10. Centelha	11. Resplandecer	12. Área	13. Perímetro	14. Faiscação	15. Fagulha	
16. Estalar	17. Chamegar	18. Espirrar	19. Brilho	20. Radiar	21. Cintilar	22. Estralar	23. Cintilante
24. Crepitar	25. Chispa	26. Refulgir	27. Correr	28. Raio	29. Pererecando	30. Brasa	31. Relampear
32. Dardejar	33. Fulgurar	34. Brilhar	35. Relampejar	36. Resplendor	37. Chispar	38. Revérbero	
39. Respingar	40. Tremor	41. Tremelique	42. Fuzilar	43. Faúla	44. Coruscar	45. Lampejar	46. Faiscante
47. Chamejar	48. Centelhar	49. Fagulhar	50. Coriscar	51. Rebrilhar	52. Faular	53. Faulhar.	

---

Fonte: Dicionário Informal. (2015).

Faremos essas analogias através do recurso da metáfora. O uso de analogias e metáforas como recurso didático é uma possibilidade de ampliar a oferta de conhecimentos científicos de forma que se permita a interação com os conhecimentos prévios do público alvo do discurso.

Japiassu; Marcondes (2001, p. 129-130) em seu Dicionário Básico de Filosofia afirmam que, metáfora representa transposição, transgressão, é uma “Figura de retórica pela qual se faz uma comparação, utilizando-se uma palavra que denota . Segundo a definição de Aristóteles, a metáfora é uma "palavra usada com um sentido alterado", como exemplo: uma raposa política; uma flor de pessoa; um mar de lama no palácio. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 129-130).

Metáfora (*metaphora*

*metaphorá* é mudança. É uma comparação abreviada em que o verbo não está expresso, mas subentendido. Por exemplo, dizer que tal pessoa foi e voltou como uma faísca significa uma pessoa rápida. Encontrou a solução numa faísca dos neurônios, representa que o citado teve um *insight*, um lampejo, foi brilhante, inteligente.

Em outros termos, metáfora é uma figura de linguagem que produz sentidos figurados por meio de comparações implícitas. Ela pode dar duplo sentido à frase com a ausência de uma conjunção comparativa. Dentre as abordagens mais antigas

sobre a teoria da metáfora, destaca-se a de Aristóteles, tanto que sua conceituação e classificação atravessaram milênios, e ainda hoje é referência.

que o uso da metáfora está ligado, como todo o discurso, a um efeito persuasivo. Na

resultará algo de não familiar, mas, ao mesmo tempo, será possível dissimulá-lo e resultar claro. Sobre a clareza da metáfora (e também seu exotismo), Aristóteles diz:

pode ser ex . (ARISTÓTELES, 2005, p. 98).

Este certo afastamento nos interessa, na medida em que traduz não somente as semelhanças que geram uma metáfora, mas também as dessemelhanças, as disparidades. Onde Aristóteles via a disparidade, ele via o risco. Mas via também o êxito:

Uma aprendizagem fácil é, por natureza, agradável a todos; por seu turno, as palavras têm determinado significado, de tal forma que as mais agradáveis são todas as palavras que nos são desconhecidas, embora as conhecidas  
provoca tal. (ARISTÓTELES, 2005, p. 115)

Vemos neste trecho o que Aristóteles chamou de “

”, esta última engendrada pela metáfora. Ela seria mais agradável porque nós conheceríamos o significado do conceito e ao mesmo tempo desconheceríamos. Daí também, seu caráter de enigma, suscitado neste trecho: “É, com efeito, a partir de bons enigmas que se constituem geralmente metáforas apropriadas . (ARISTÓTELES, 2005, p. 100).

Acreditamos ser oportuno apresentar aqui a **metáfora do quebra-cabeça** na construção do conhecimento. Como pesquisador na elaboração dessa tese, buscamos um conjunto de textos, artigos, livros, sites, filmes, depoimentos, etc. Consideramos que cada elemento pesquisado equivale a um quebra-cabeça montado pelo(s) seu(s) autor(es). Quando iniciamos a pesquisa desses materiais esses diversos quebra-cabeças estão montados, mas dentro da lógica de seu(s) autor(es).

Na medida, que tomamos contato, sentindo sua textura, seus desenhos e encaixes, entendendo a lógica de sua construção, resolvemos desmontá-lo, mesmo que parcialmente e remontá-lo, para testar nossos domínios. Quando conseguimos nos sentimos aptos a fazer certas afirmações sobre nosso entendimento da lógica do(s) autor(es) sobre determinado assunto.

Para a construção de nosso trabalho, nosso quebra-cabeça, usamos peças de diversos quebra-cabeças, de uns apartamos mais peças e de outros, menos peças, até construirmos o nosso dentro da nossa lógica. Todo conhecimento para ser compreendido, precisa ser desconstruído e reconstruído, para assim, entendermos a lógica de seu idealizador.

#### **I.4 – “Uma faísca<sup>11</sup> pode incendiar toda a pradaria”<sup>12</sup>**

(TUNG; Mao, T.<sup>13</sup>, 05/01/1930)

Após a introdução metodológica, lançamos mão do título da carta escrita por Mao Tse Tung ao Partido Comunista da China em 1930 para iniciar nossa história. Pode parecer estranho, mas é extremamente oportuno. Em meados dos anos setenta, mais precisamente fevereiro de 1975, inicio na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) o curso de Ciências Econômicas. Pouco dinheiro e muitos sonhos. Afinal, naquela época, era raro o filho de um balconista e de uma empregada doméstica frequentar uma universidade particular.

Iniciávamos a realização de um sonho, como o de muitos jovens: entrar na universidade. A opção foi fazer ciências econômicas, pois, naquele período os economistas eram vistos como a elite dos pensadores. Detinham a capacidade de analisar o todo e apresentar soluções para o desenvolvimento do país e suas diversas regiões. Diversos economistas ocupavam vasto espaço na mídia, exerciam

---

<sup>11</sup> **Faísca:** Fragmento luminoso que se desprende de um corpo em brasa ou resultante do atrito de dois corpos; chispa, fagulha, centelha. Incendiário. Esse termo, como diversos outros, tem sido utilizado propositadamente dentro da perspectiva do recurso metafórico. DICIONÁRIO INFORMAL [Faísca]. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/sinonimos/faísca>>. Acesso em: 10 out. 2015.

<sup>12</sup> **Uma faísca pode incendiar toda a pradaria:** Título de uma carta escrita por Mao Tse Tung, em 05 de janeiro de 1930 com o objetivo de criticar certas tendências pessimistas que então existiam no Partido Comunista da China (fundado em julho de 1921). (MARXISTS, 01 jun. 2016).

<sup>13</sup> **Mao Tse Tung:** (1893

cargos públicos e muitos eram convidados a concorrer ao legislativo em seus diversos níveis. Os economistas estavam em evidência, afinal vivíamos o chamado Milagre Econômico<sup>14</sup>.

As faculdades de economia proliferavam numa proporção semelhante ao que ocorreu nos anos 1990 com os cursos de administração. Escolhemos a Faculdade de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - FEA PUC-SP - por um olhar estratégico que me fez considerar a qualidade de ensino e proximidade de nossa residência no bairro da Casa Verde, divisa com o Bairro do Limão no município de São Paulo.

Muito embora sem ter muita clareza, foi considerada a orientação católica humanista. A PUC, no início dos anos 1970, apesar das limitações da censura à mídia, apresentava-se como uma instituição diferente, questionadora do *status quo*, como uma referência de qualidade no universo acadêmico e social. Assim também eram referências, nessa época, a Universidade de São Paulo e o Mackenzie.

Vivíamos um regime de exceção. O Governo Militar<sup>15</sup> que chegou ao poder através do golpe militar de 1º de abril de 1964, concedia aos militares poderes máximos. Mandavam no país usando e abusando de todos os recursos autoritários possíveis. Perseguiam, prendiam, torturavam e matavam<sup>16</sup> aqueles que se opunham mais clara e abertamente às suas opiniões e posturas, ao seu poder. De outubro de 1969 a março de 1974, a ditadura vive seu apogeu, no governo do general Emílio Garrastazu Médici.

<sup>14</sup> **Milagre Econômico** é chamado o período de excepcional desenvolvimento econômico entre os anos de 1968 a 1973 (Regime Militar) quando a taxa de crescimento do PIB saltou 9,8% aa para 14% no final desse período, paradoxalmente, foi um período de maior concentração de renda e aumento da pobreza, pois, a inflação disparou de 19,46%, saltando para 35,55% aa. WIKIPEDIA [milagre econômico brasileiro]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre\\_econ%C3%B4mico\\_brasileiro](https://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre_econ%C3%B4mico_brasileiro)>. Acesso em 01 jun. 2016.

<sup>15</sup> **Governo Militar**: responsável pela ditadura militar, que é um governo autoritário, exercido por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas a revelia da participação e interesses da maioria da população. Quando esse governo é exercido preponderantemente pelos militares é a sua melhor expressão. WIKIPEDIA [Ditadura militar no Brasil e Regime Militar]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura\\_militar\\_no\\_Brasil\\_\(1964%E2%80%931985\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura_militar_no_Brasil_(1964%E2%80%931985))>. Acesso em 01 jun. 2016.

<sup>16</sup> **Perseguições políticas**:

em 23 de março de 2014, próximo de completar 50 anos do Golpe Militar, no período de 1º de abril de 1964 a 1985 ocorreram aproximadamente 25.000 prisões políticas, foram exilados cerca de 10.000, 7.367 processados por crimes políticos na justiça militar e, constam 356 mortos e desaparecidos. UOL FOLHA [Acerto de contas o golpe e a ditadura militar]. Arte Folha SP UOL. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/especiais/2014/03/23/o-golpe-e-a-ditadura-militar/o-acerto-de-contas.html>>. Acesso em: 01 ago. 2015. Mas para a Comissão da Verdade o número de mortos e desaparecidos é ainda maior chegando a 434, sendo 191 assassinados e 243 desaparecidos. ÚLTIMO SEGUNDO [Comissão da verdade]. Último Segundo. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2014-12-10/comissao-da-verdade-confirma-434-mortes-e-desaparecimentos-na-ditadura.html>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

Nesse período, sob a vigência do Ato Institucional nº5<sup>17</sup> de 1969, foi nomeado Ministro da Educação e Cultura o Coronel Jarbas Passarinho, famoso por seus posicionamentos em apoio à radicalização do regime de exceção, contrário às liberdades democráticas. Após esse período da história brasileira, assume a presidência o General Ernesto Geisel, entre março de 1974 e março de 1979; fruto de dissidências militares contra o AI-5. Geisel nomeia para Ministro da Educação Ney Braga, que mesmo sendo militar era conhecido por sua oposição ao AI-5.

Soares, a PUC e o governo militar? Uma história de vida deve ser estudada e analisada dentro de um contexto, pois, como afirma Ivani Fazenda (2012, p.75) ela **espaço e num tempo historicamente determinado**. A história **atual** de uma **determinada prática** só pode ser revelada em sua complexidade quando investigada em suas origens de **tempo e espaço** (grifo nosso).

Quando entrei<sup>18</sup> na PUC sonhava em ter poder para fazer a diferença, e, mudar esse estado de coisas. Porém, era um jovem um pouco tímido, acredito que, por algumas inseguranças. A PUC vivia um período de grandes movimentos internos, havia sido implantado em 1971 o Ciclo Básico de Ciências Humanas e Educação<sup>19</sup> sob a coordenação do professor Casemiro dos Reis Filho. Esse Ciclo Básico foi meu primeiro contato formal acadêmico com a interdisciplinaridade, pois tínhamos um primeiro ano de grande integração entre professores-alunos e alunos-alunos de

<sup>17</sup> **Ato Institucional nº 5**, AI-5, baixado em 13 de dezembro de 1968, durante o governo do general Costa e Silva, foi a expressão mais acabada da ditadura militar brasileira (1964-1985). Vigorou até dezembro de 1978 e produziu um elenco de ações arbitrárias de efeitos duradouros. Definiu o momento mais duro do regime, dando poder de exceção aos governantes para punir arbitrariamente os que fossem inimigos do regime ou como tal considerados. CPDOC FGV [AI 5]. CPDOC FGV. Disponível em: <cpdoc.fgv.br/produção/dossies/FatosImagens/AI5>. Acesso em: 30 jul. 2015.

<sup>18</sup> **Entre**: mudamos propositalmente da primeira pessoa do plural para a primeira do singular nesse trecho, pois, diz respeito estritamente à experiência pessoal do pesquisador como objeto da pesquisa. Assim, todo o texto referente à autobiografia será apresentado em primeira pessoa.

<sup>19</sup> **Ciclo Básico** de Ciências Humanas e Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) foi criado em 1971, implementando a determinação da Reforma Universitária (Lei 5540\68 e Decreto-lei 464\69) que previa a criação de Primeiro Ciclo, o primeiro ano do curso de graduação, para introduzir os alunos na vida universitária. A proposta da PUC-SP significou uma tentativa de se constituir numa ação inovadora, na medida em que incorporava uma preocupação humanista, uma concepção da aprendizagem como processo, assim como a intenção de promover a interdisciplinaridade (FLEURI, 1982, p. 8-13). Procurou-se viabilizar a -se facilitar a interdisciplinaridade pela formação de turmas de alunos matriculados em diversos cursos. Em nível de professores, a elaborar os respectivos programas pedagógicos, cuja integração era buscada em nível de coordenação geral, tendo como referência os objetivos gerais do Ciclo Básico. A articulação entre os professores se dava também nas periodicamente para avaliar conjuntamente o desempenho de seus alunos. (FLEURI, 1982, p. 8-13).

diversos cursos da área de ciências humanas e educação.

A política era algo distante, mas que eu almejava, adorava ler a Revista Veja e Exame na época e absorver tudo o que o noticiário econômico e político permitiam, apesar da censura. Comecei a participar de reuniões do Diretório Acadêmico Leão XIII (DA), sempre com muita curiosidade e admiração dos líderes estudantis que se apresentavam num discurso invariavelmente inflamado contra o *status quo*. O DA que estava sob intervenção de uma junta de estudantes de economia, administração, contabilidade e atuária nomeada pela reitoria, cumprindo exigências do governo de exceção, resolveu reconquistar sua autonomia cassada pelo poder militar.

Assim, eu comecei a participar do movimento estudantil em 1975. Reuníamos-nos no DA Leão XIII e definíamos um conjunto de ações para a conscientização dos alunos a respeito da situação social e política de nosso país. Íamos às salas de aula e com autorização dos professores transmitíamos informações sobre encaminhamentos e conclamávamos alunos e professores a participarem das ações e eventos.

Eu, com toda a empolgação, fazia tudo muito rápido, buscando um resultado célere. Foi assim que ganhei o apelido de Faísca. Daí a frase extraída do título da carta de

estreita relação com minha motivação, agitação e o momento conjuntural, específico e geral. Nossas reuniões, que começaram com cinco a dez participantes no ano de 1976, chegaram a variar entre quinhentos e setecentos alunos no primeiro ano e em dois anos atingiram entre dois mil e três mil alunos. E o que foi interessante é que eu, de coadjuvante, passei a ser um dos principais atores na medida em que formulava políticas e dirigia reuniões e assembleias.

#### **I.4.1 – Ingresso no Partido Comunista do Brasil (PCdoB)**

À época Mao era tido como camarada<sup>20</sup>, as suas obras eram leitura obrigatória, junto com as de Karl Marx<sup>21</sup> e Friedrich Engels<sup>22</sup>. Vladimir Ilyich Lenin<sup>23</sup> e Joseph Stalin<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> **Camarada:** muito embora o significado convencional desse termo seja: pessoa que convive com outra; companheiro. Pessoa que tem a mesma profissão que outra. Colega, discípulo. Bom sujeito, amigo. O termo carrega uma forte conotação militar. Forte conotação política para setores da militância partidária, sindical e associativa. Usada entre adeptos de uma mesma ideologia, membros de uma associação ou

constituíam-se exemplos a serem seguidos. Começo a me aproximar das organizações de esquerda, mais especificamente do Partido Comunista do Brasil (PCdoB). Em julho de 1977 ingressei nas fileiras desse partido clandestino, passando a ter uma dupla vida: uma legal com meu nome de registro civil e, outra

25.

A entrada para o PCdoB em 1977 transformou minha vida. Passei a ter um relacionamento intenso com o coletivo de militantes e simpatizantes do partido<sup>26</sup>. Importante reafirmar, no entanto, o partido era clandestino e proibido. Dessa forma a organização interna do partido era composta por militantes com nomes distintos dos nomes do registro civil. A estrutura do partido era hierarquizada: diretório central, estadual ou regional, municipal e as células (base).

Meu nome na clandestinidade era Maurício, assumido em homenagem a Maurício Grabois<sup>27</sup>, camarada do partido morto na Guerrilha do Araguaia<sup>28</sup> em 25 de dezembro de 1973. Maurício Grabois foi dirigente do PCdoB, um de seus fundadores

---

militantes de um partido, assim, assume uma conotação de correligionário ou companheiro. (DIÁRIO LIBERDADE, 01 jun. 2016).

<sup>21</sup> **Karl Marx:** (1818 – 1883) foi um filósofo, sociólogo, jornalista e revolucionário socialista. Nascido na Prússia, ele mais tarde se tornou apátrida e passou grande parte de sua vida em Londres, no Reino Unido. A obra de Marx em economia estabeleceu a base para muito do entendimento atual sobre o trabalho e sua relação com o capital, além do pensamento econômico posterior. Ele publicou vários livros durante sua vida, sendo que O Manifesto Comunista (1848) e O Capital (1867-1894) são os mais proeminentes. (WIKIPEDIA, 15 mai. 2016).

<sup>22</sup> **Friedrich Engels:** (1820 – 1895) foi um teórico revolucionário alemão que junto com Karl Marx fundou o chamado socialismo científico ou marxismo. Ele foi coautor de diversas obras com Marx, sendo que a mais conhecida é o Manifesto Comunista. (WIKIPEDIA, 15 mai. 2016).

<sup>23</sup> **Vladimir Ilyich Lenin:** (1870 – 1924) Vladimir Ilitch Lenin ou Lenine, foi um revolucionário e chefe de Estado russo, responsável em grande parte pela execução da Revolução Russa de 1917, líder do Partido Comunista, e primeiro presidente do Conselho dos Comissários do Povo da União Soviética. Influenciou teoricamente os partidos comunistas de todo o mundo, e suas contribuições resultaram na criação de uma corrente teórica denominada leninismo. (WIKIPEDIA, 15 mai. 2016).

<sup>24</sup> **Joseph Stalin:** (1878 – 1953) Josef Vissarionovitch Stalin, nascido em Gori, Geórgia na Rússia, foi secretário-geral do Partido Comunista da União Soviética e do Comitê Central a partir de 1922 até a sua morte em 1953, sendo assim o líder da União Soviética. (WIKIPEDIA, 15 mai. 2016).

<sup>25</sup> **Codinome ou “nome de guerra”** designação que serve para ocultar a identidade de alguém ou para nomear de maneira secreta um plano de ação, uma organização etc.

<sup>26</sup> **Militantes e simpatizantes:** os militantes eram aqueles mais engajados na luta política e que militavam numa organização, contribuindo inclusive financeiramente, enquanto que os simpatizantes eram pessoas próximas que comungavam com os ideais total ou parcialmente, mas não participavam da estrutura organizacional do partido.

<sup>27</sup> **Maurício Grabois:** (1912 – 1973) (WIKIPEDIA, 15 mai. 2016).

<sup>28</sup> **Guerrilha do Araguaia:** Movimento guerrilheiro ocorrido no sul do Pará, ao longo do rio Araguaia, entre fins da década de 1960 e a primeira metade da década de 1970. Criada pelo Partido Comunista do Brasil (PCdoB), tinha por objetivo fomentar uma revolução socialista a partir do campo, já que a repressão do regime militar se concentrava nas regiões urbanas do Brasil. (WIKIPEDIA, [Guerrilha do Araguaia], 15 mai. 2016).

e um dos principais políticos da esquerda brasileira junto com Luiz Carlos Prestes<sup>29</sup> e Carlos Marighella<sup>30</sup>.

Minha participação em algumas reuniões dos organismos partidários ocorria em dupla com outro companheiro, andando pelas ruas. Por muitas vezes quando essas reuniões se estendiam, cansavam pela caminhada. Esses encontros se davam em grandes quarteirões e os participantes caminhavam em direções opostas até se encontrarem, numa hora pré-agendada e continuavam caminhando juntos, quando então se iniciava a reunião. Esse tipo de reunião exigia uma enorme concentração em sua pauta, para não haver dispersão. Por outro lado, necessitava de atenção redobrada com o que acontecia no entorno, pois, existia a possibilidade concreta de perseguição policial.

As reuniões da base (células) eram realizadas em locais públicos com a presença exclusiva de militantes, raramente de simpatizantes. Orientava-se para que essas reuniões não contassem com a presença de mais de oito participantes. A forma de participação em organismos de direção era de reunir um número restrito de participantes, pois, quanto mais alto fosse o nível hierárquico dos participantes, maiores eram as preocupações com a segurança de seus membros.

Chegava-se a fazer rodízio dos membros das instâncias mais altas dessa hierarquia comitês regionais e central. Nesses níveis pouco se sabia um do outro, conhecia-se o essencial para a realização dos objetivos partidários. A estratégia de transporte

participantes não podiam saber onde

local. Assim, eram conduzidos com os olhos fechados em carros reservados para essa operação.

Todo esse aparato se manteve até o fim da ditadura militar em 1984, mas é claro que com o passar do tempo foi relaxando, principalmente nos anos 1980, quando o

---

<sup>29</sup> **Luiz Carlos Prestes:** (1898 – 1990) foi um militar e político comunista brasileiro, uma das personalidades políticas mais influentes no país durante o século XX. Foi secretário-geral do Partido Comunista do Brasil - PCB e foi companheiro de Olga Benário, morta na Alemanha Nazista por câmara de gás, após ser entregue àquele regime pelo governo do ditador Getúlio Vargas. Foi eleito um dos 100 maiores brasileiros de todos os tempos, por concurso realizado pelo SBT e pela BBC em 2012. (WIKIPEDIA, [Luiz Carlos Prestes], 15 mai. 2016).

<sup>30</sup> **Carlos Marighella:** (1911 – 1969) foi um político, guerrilheiro e escritor brasileiro, e, a partir de 1964, um dos principais organizadores da luta contra a ditadura militar. Chegou a ser considerado o inimigo "número um" da ditadura. (WIKIPEDIA, [Carlos Marighella], 15 jun. 2016).

país estava sob a presidência do General João Baptista Figueiredo e, teve o General Golbery do Couto e Silva como Chefe da Casa Civil. Golbery como um grande

à

#### I.4.2 – Sonhos: revisitando e religando vagas lembranças ao presente

Sonhar mais um sonho impossível  
 Lutar quando é fácil ceder  
 Vencer o inimigo invencível  
 Negar quando a regra é vender  
 Sofrer a tortura implacável  
 Romper a incabível prisão  
 Voar num limite improvável  
 Tocar o inacessível chão  
**Chico Buarque & Ruy Guerra**

As pessoas, em geral, por uma série de circunstâncias acabam tendo esperanças delimitadas pelo *status quo*. Como diz a letra musicada de Chico Buarque & Ruy Guerra, Sonho Impossível<sup>31</sup>:

Algumas vezes essa mínima esperança se torna o grande desafio de algumas pessoas. Na minha infância, antes da idade escolar acompanhei minha mãe Tereza em seus trabalhos de empregada doméstica. Não tinha ideia das diferenças econômico-sociais e isso não me incomodava, mas me impeliu a brincar sozinho muitas vezes, por falta de amigos na minha faixa etária nas mansões do Jardim Paulista, na capital paulista. Deixei de acompanhar minha mãe quando passei a ir à pré-escola, ficando no contra turno com minhas tias e primos.

Sofri muito com uma bronquite asmática que me enclausurava em casa. Era magérrimo, pesava menos de vinte e oito quilos com onze anos. Essa situação de saúde modificou-se radicalmente quando, aos doze anos passei a praticar natação com muita disciplina e amor. Coincidência ou não, um esporte individual. Individual como foi grande parte de minha infância. A bronquite (TERAPIA HOLÍSTICA,

<sup>31</sup> **Sonho Impossível:** “*The Impossible Dream*” Composição musical: Joe Darion, Mitch Leigh / letra Chico Buarque & Ruy Guerra; 1972, gravada em 1975 pela inesquecível interpretação de Maria Bethânia. (JOBIM.ORG [Sonho Impossível], 01 jun. 2016). Essa letra parece ter se apoiado em Miguel de Cervantes em sua magnífica obra Dom Quixote onde escreve: “Sonhar o sonho impossível, / Sofrer a angústia implacável, / Pisar onde os bravos não ousam, / Reparar o mal irreparável, / Amar um amor casto à distância, / Enfrentar o inimigo invencível, / Tentar quando as forças se esvaem, / Alcançar a estrela inatingível: Essa é a minha busca”. (ROINESXXI, [Cervantes], 01 jun. 2016).

[Bronquite], 04 ago. 2015) é vista numa perspectiva holística como expressão da existência de uma emoção reprimida e a necessidade de que esse núcleo afetivo contido possa ser expulso, já que prejudica a pessoa em seu mundo interno. Dito e feito: quando adquiri mais independência e autonomia, a bronquite sumiu e eu engordei um pouco.

Importante destacar que mesmo não sendo uma criança que brincasse direto na rua, não foi por falta de oportunidade, pois meus pais permitiam e meus amigos insistiam. Apesar desse certo distanciamento físico dos amigos nas ruas, eles e eu nos entendíamos muito bem, era uma relação de companheirismo muito forte que nos unia. Marcadamente diferente dos primos, dos amigos de escola e os do bairro que, preferiam jogar futebol, bola de gude e peão, a estudar. Mundos diferentes, mas ao mesmo tempo integrados.

Minha relação com meu pai Mário Soares foi marcante. Falecido em 30 de março de 2004, faz ainda muita falta em minha vida suas conversas e ponderações com uma sabedoria da maturidade de quem viveu e observou muito. Ele sempre muito esforçado construiu nossa vida e nossa moradia com muito esforço físico. Eu e ele produzimos, no ano de 1965, os tijolos de bloco em casa. Fizemos isso para economizar e fazer render os poucos recursos. Assim, foi construída nossa moradia no Bairro do Limão, zona noroeste da capital paulista.

A vida de muito trabalho de duas pessoas com **poucas letras** pai balconista e mãe empregada doméstica - despertou em mim um sonho ser alguém que fizesse mais, que conquistasse o mundo, que pudesse fazer a diferença contribuindo com a sociedade de maneira que eu fosse o ator principal, se possível. Esse olhar diferente sobre a vida e as coisas, curioso, fez com que eu lesse e estudasse muito. Naturalmente, na juventude sem toda essa clareza.

Na adolescência, aos dezessete anos passo no vestibular de Economia da PUC-SP (1974) e um ano depois já participava do Movimento Estudantil (ME). Tive grande participação no ME da PUC-SP sendo presidente do Centro Acadêmico Leão XIII (CA), representando os alunos de economia, administração, contabilidade e atuária, de 1976 a 1979 e, um dos organizadores do Diretório Central dos Estudantes PUC-SP (DCE).

Na primeira eleição, 1977, foi eleita presidente aquela que viria a ser minha esposa, anos mais tarde, Eliandre Martini (Lia), eu fui eleito vice-presidente. A **Figura I.1** apresenta a cópia de arquivo do DOPS de alguns personagens que até aqui retratamos. Na 2ª eleição fui eleito o presidente desse 2º mandato do DCE da PUC-SP.

Na PUC passei a alimentar o sonho de ser político, como se políticos fossem somente os parlamentares. Comecei participando de todo evento novo e diferente: reuniões, encontros estudantis, organizações estudantis, partido político clandestino. Fui recrutado para as fileiras do PCdoB em julho de 1977, em plena mobilização para a reconstrução de nossas entidades estudantis: União Nacional dos Estudantes (UNE), União Estadual dos Estudantes (UEE) e Diretórios Centrais dos Estudantes (DCEs)<sup>32</sup>.

**FIGURA I.1 – Ficha do DOPS da composição da 1ª. Diretoria DCE Livre da PUC-SP Chapa vitoriosa “Pé no Chão”**

DCE/PUC/SP  
Diretoria - Gestão 79/80  
Chapa "PÉ NO CHÃO".

- ANA APARECIDA DE S. CESAR (Serviço Social - Noturno).
- ANA TEREZA S. MASSOCA (Ciências Sociais - Diurno)
- DILZE O. DE OLIVEIRA (Jornalismo - Diurno)
- EDSON A. DOS SANTOS (História - Noturno)
- ELIANDRE MARTINI (História - Noturno)
- ERICO ROCHA DE OLIVEIRA (Economia - Diurno)
- ODAIR S. SOARES --"Faisca" (Física - Noturno/ ex-aluno de Economia.

ORLANDO SILVESTRE CAMPOS - (Economia - Diurno)  
RICARDO CRERIM - (Direito - Diurno)  
SILVANA MARIA C.TOTORA (Ciências Sociais - Noturno)  
SUELI CHAN FERREIRA (Pedagogia - Noturno)

Fonte: Arquivo do estado de São Paulo. (SÃO PAULO, 07 mai. 2016)

Na **Figura I.2** e **I.3** é possível verificar o meu nome e de outras lideranças no processo de reorganização do Movimento Estudantil. Entre elas o nome do

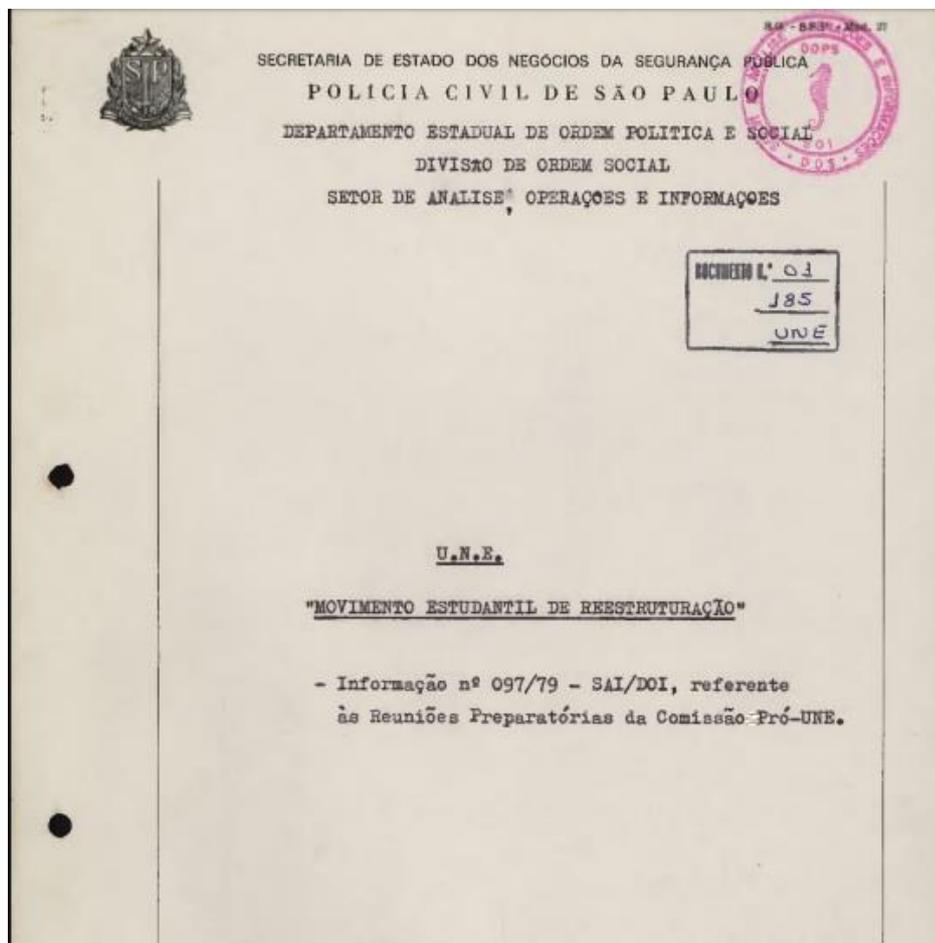
<sup>32</sup> **UNE** União Nacional dos Estudantes, **UEE**

de Estudantes todos proibidos e cassados pelo regime militar e proibidos explicitamente pelo AI-5.

Diretórios Centrais

Deputado Federal Arnaldo Jardim<sup>33</sup> que é o atual Secretário da Agricultura do Estado de São Paulo; Marcelo Barbieri<sup>34</sup> prefeito reeleito de Araraquara interior de São Paulo.

**FIGURA I.2** <sup>35</sup> – Capa Relatório do DOPS de maio/1979 sobre ME.



Fonte: Arquivo do estado de São Paulo. (capa)

Como expus na introdução desta tese, adquirei o apelido de Faísca no ME. Era assim conhecido pelos companheiros, ninguém me conhecia pelo nome. Quando da bárbara invasão da PUC-SP em 22 de setembro de 1977, fui um dos procurados na invasão, mas, por coincidências do destino não me encontrava no Campus Monte

<sup>33</sup> **Arnaldo Jardim:** Arnaldo Calil Pereira Jardim (1955 - ) é deputado federal por São Paulo eleito nas eleições de 2014 pelo Partido Popular Socialista (PPS). (SÃO PAULO, 15 mai. 2016).

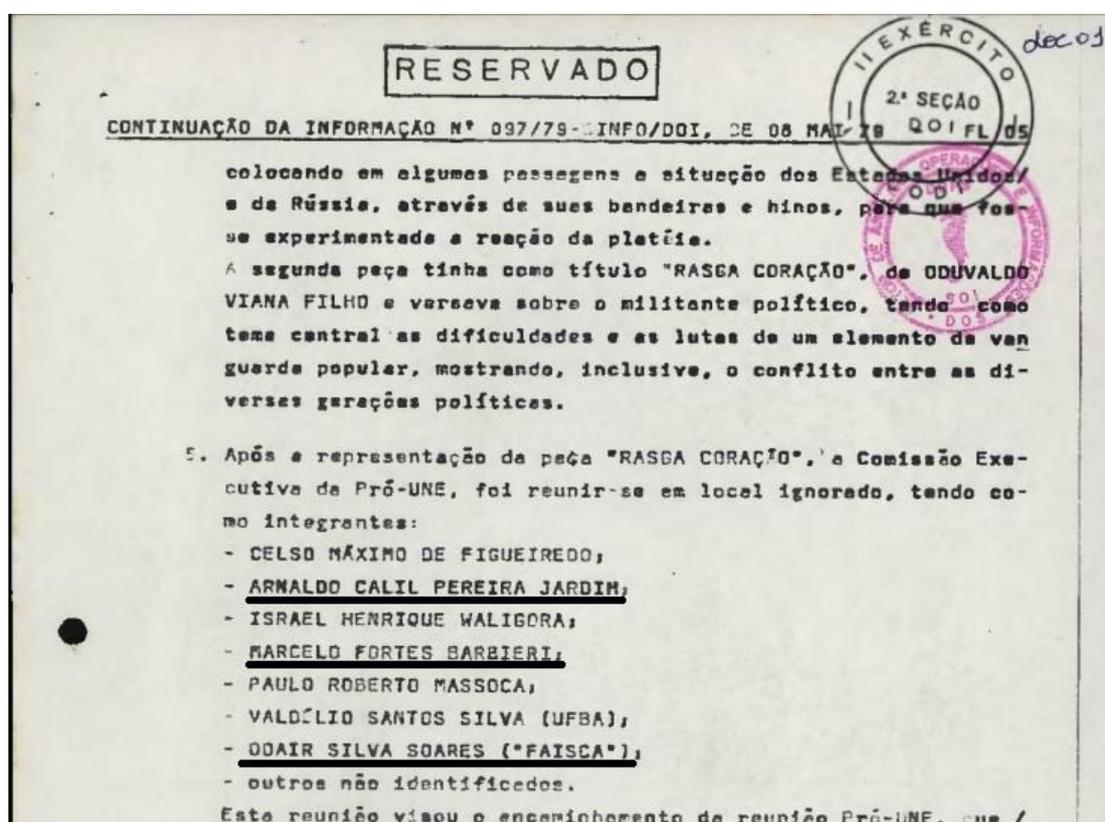
<sup>34</sup> **Marcelo Barbieri:** Marcelo Fortes Barbieri (1956 - ) Natural de Araraquara, Marcelo Barbieri, se envolveu na política através do movimento estudantil em 1975 filiando-se ao então MDB (PMDB). Entrou para a vida pública em 1990 quando disputou pela primeira o cargo de Deputado Federal, pelo estado de São Paulo, se elegendo nesta e em mais duas ocasiões (1994/1998) ficou na câmara federal até o começo do ano de 2003. (WIKIPEDIA, [Marcelo Barbieri], 15 mai. 2016).

<sup>35</sup> **Capa Relatório do DOPS** pelo Setor de Análise, Operações e Informações com colaboração do DOI CODI II Exército. SÃO PAULO, 07 mai. 2016).

Alegre naquela oportunidade. Fui convocado para depor na Polícia Federal como Faísca apelido dado pelos colegas do ME.

O objetivo deles era me incriminar como um dos responsáveis pela subversão da ordem, incitador dos estudantes e da população contra o poder militar. Meu objetivo era sem negar totalmente minha participação, pois, eles dispunham de diversas provas, buscar caracterizá-la de uma forma menos hostil, mais branda como luta pela democracia.

**FIGURA I.3<sup>36</sup> – Página 5 do Relatório do DOPS de maio/1979 sobre atuação de Odair Soares no ME.**



Fonte: Arquivo do estado de São Paulo. (SÃO PAULO, 07 mai. 2016, p. 5).

Naquela oportunidade ser democrata não era crime, ou pelo menos crime passível de prisão. O delegado da Polícia Federal perguntou num determinado momento de

interrogatórios e esperas sentado em um desconfortável e duro banco, cumprindo um castigo, liberaram-me, sem fichamento.

Saí da Delegacia de Polícia Federal feliz em ter podido cumprir com meu papel de democrata, na luta pelas liberdades políticas que temos hoje. O sonho de fazer a diferença tem se realizado, mas muitos daqueles que mantiveram a posição de poder a todo o custo em nome de um ideal, infelizmente se perderam em conquistas mesquinhas, locupletando-se com o poder. Enfim, tudo isso faz parte do aprendizado da humanidade, particularmente de nós, brasileiros, e especificamente do meu.

O movimento estudantil dos anos 1970 foi muito importante, mas as greves dos trabalhadores a partir da grande greve dos metalúrgicos do ABC paulista<sup>37</sup> em abril de 1980 foram determinantes na ampliação da luta por liberdades. Outros setores além do estudantil despertaram para essa luta, e os trabalhadores começaram a se mobilizar, por melhores salários inicialmente e, em seguida por liberdades políticas e pelo fim do regime militar.

O partido era regido por um centralismo democrático, que significava a tomada de decisões pelas instâncias superiores, e o cumprimento dessas deliberações pela base partidária. O que garantia a aplicação dessas decisões era a chamada unidade democrática, e o forte compromisso e confiança existentes internamente, além do foco concentrado na luta por conquistar as liberdades democráticas.

Assim, ocorreu minha transferência do movimento estudantil para o movimento sindical no início de 1981. Minha atuação se ampliou do ponto de vista da abrangência e importância, em relação ao movimento político e social. Passava a ter uma intervenção mais relevante.

---

<sup>37</sup> **Região do ABC:** ABC Paulista, Região do Grande ABC, ABC ou ainda ABCD, é uma região tradicionalmente industrial do estado de São Paulo, parte da Região Metropolitana de São Paulo, porém com identidade própria. A sigla vem das quatro cidades, que originalmente formavam a região, sendo: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B) e São Caetano do Sul (C) - Diadema (D) é às vezes incluída na sigla. É relativamente comum encontrar também ABCDMRR que também inclui os municípios de Ribeirão Pires, Mauá e Rio Grande da Serra. (WIKIPEDIA, [Região do Grande ABC], 04 abr. 2016).

### I.4.3 – Sonhos: autonomia e liberdade como uma postura interdisciplinar

Fui bancário pelo Banco Mercantil de São Paulo<sup>38</sup> por vinte meses, até o mês de abril de 1981, quando ingressei por concurso no Banco do Brasil (BB) ocorrido em 1980. Como militante do PCdoB, resolvemos em 1981, pela minha transferência na ação política antes no Movimento Estudantil (ME) agora para o movimento sindical. Eu era ainda funcionário do Banco Mercantil, instituição conhecida pela sua truculência ao tratar de assuntos sindicais, quando comecei a participar de reuniões no Sindicato dos Bancários.

Passei a dirigir uma célula de militantes do PCdoB bancários. O apelido de Faísca transferiu-se do ME para o movimento sindical. Como passei a ter estabilidade no emprego por ser funcionário concursado do BB, apresentava-me aberta e publicamente como sindicalista. Escrevia para diversos periódicos. Num deles, a Folha Bancária, publiquei um artigo muito polêmico em relação à disputa

. (FOLHA BANCÁRIA, 06 mai. 2016).

Fui protagonista na organização e a deflagração da 1ª greve de vinte e quatro horas dos bancários do Banco do Brasil ocorrida em fevereiro de 1985. Ocorreu em sua

de denunciar à população a situação de arrocho salarial em que se encontravam os funcionários do BB.

Além disso, de mãos dadas, todos nós presentes no ato demos um abraço simbólico no prédio do Centro de Processamento de Dados do BB (CESEC) em Santo Amaro na zona sul de São Paulo. Fui autor e defensor de tais propostas e encaminhamentos, tendo sido apresentadas em assembleia e reuniões dos funcion  
quadra dos bancários .

---

<sup>38</sup> Banco Mercantil de São Paulo: foi um banco brasileiro com sede na cidade de São Paulo fundado por Gastão Vidigal (São Paulo, 15 de maio de 1889 – 14 de novembro de 1950). Sob a direção de seu filho, Gastão Eduardo de Bueno Vidigal, chegou a ser um dos maiores bancos privados do Brasil nos anos 1960. Por volta do fim dos anos 1990 o banco tinha um patrimônio muito grande, mas contava com poucos ativos e, por esse motivo, também emprestava pouco. Foi vendido em 2002 ao Bradesco após a morte de Gastão Eduardo de Bueno Vidigal. (WIKIPEDIA, [Banco Mercantil de São Paulo], 01 jun. 2016).

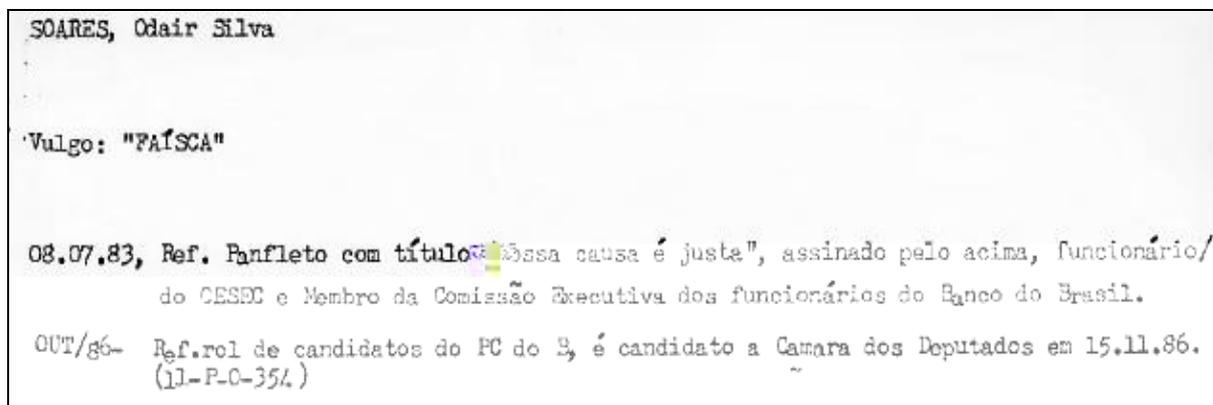
Em processo de enfraquecimento, o Regime Militar ainda mantinha informantes infiltrados nos movimentos, que transmitiam informações sobre a atividade dos ditos

**Figura I.4** vemos uma ficha do Departamento de Ordem Política e Social (DOPS) disponível ao público nos arquivos do Estado de São Paulo. Podemos observar meu nome completo: Odair Silva Soares - 08 de julho de 1983, tratando de um panfleto assinado por mim, que distribuí no BB em outubro de 1986, e outro, sobre minha candidatura a Deputado Federal Constituinte.

O curioso é que anos mais tarde, descobri a autoria dessa delação, pelo próprio delator numa mesa de bar, o funcionário Derval Fattore supervisor de segurança do Banco do Brasil. Curiosíssimo foi descobrir em minha pesquisa para essa tese que Derval Fattore foi presidente do PCdoB de Itanhaém, cidade do litoral paulista em 2011, onde reside.

**FIGURA I.4 – Ficha de Odair Soares nos arquivos do DOPS**

**sobre atuação sindical de Odair Soares.**



Fonte: Arquivo do Estado de São Paulo. (SÃO PAULO, 07 mai. 2016).

Em 1986 ocorreu outra grande greve dos bancários e eu como líder do movimento apoiava da melhor forma possível, participando de diversas atividades da Campanha Salarial. Num desses momentos fui capturado pelas lentes do fotógrafo Homero Sérgio da Folha de São Paulo em 11 de setembro e, publicada no Sábado, 13 de setembro de 1986 na capa do Caderno de Economia, conforme **Figura I.5**<sup>39</sup>, recorte da capa do Caderno de Economia do jornal Folha de São Paulo e, **Figura I.6** com a

<sup>39</sup> FUCHS; FRANÇA; PINHEIRO, 2013, p. 245, orientando sobre citação de matéria de jornal sem indicação de autoria.

foto original publicada, retratando o momento em que eu discursava aos grevistas em frente ao Banco Itaú da Rua Boa Vista, centro da capital paulista.

FIGURA I.5 – Cópia da Capa do Caderno de Economia tratando da greve da categoria bancária



Fonte: Caderno de Economia – Folha de São Paulo 13/09/1986. (BANCOS, Folha de SP, 13 set 1986).

FIGURA I.6 – Foto da Capa do Caderno de Economia tratando da greve da categoria em setembro/1986. Em destaque Odair Soares no canto superior esquerdo.



Fonte: Folhapress. 11/09/1986. Fotógrafo: Homero Sérgio. (SÉRGIO, 1986)<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> FUCHS; FRANÇA; PINHEIRO, 2013, p. 254, tratando de referências a documentos iconográficos (foto).

Na foto e em seu destaque estou sobre o caminhão de som do Sindicato dos bancários de SP, discursando e comandando a greve da categoria no dia 11 de setembro de 1986. Essa se configurou como uma das maiores greves da categoria bancária já realizada no país.

Em função dessa evidência que eu vinha obtendo no movimento sindical, o PCdoB entendeu que eu deveria me candidatar a Deputado Federal nas eleições de novembro de 1986, para a Constituinte de 1988. Fiz uma campanha paupérrima, com recursos captados e investidos em torno de trinta mil reais. Apreendi muito com a experiência, porém o desgaste foi grande.

Segundo informações do partido, obtive em torno de dois mil e quinhentos votos tendo perdido muitos votos pelo fato de atrelar meu nome ao apelido Faísca, pelo qual eu era mais conhecido. Meu nome como candidato foi Odair Soares Faísca. Em diversas zonas eleitorais o voto em Faísca foi considerado como voto nulo. Mas, ninguém dos potenciais eleitores me conhecia pelo nome só pelo apelido.

Após as eleições de 1986, tendo militado incondicionalmente pelo partido por nove anos, decidi me desligar, pois minha evolução no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal, individual e familiar se tornou incompatível com a visão do PCdoB. Entretanto, desliguei-me só recentemente, em outubro de 2015, efetiva e formalmente, quando descobri que meu nome ainda constava no Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo (TRE SP) como filiado ao PCdoB.

A partir daí, resolvi empenhar-me numa promoção no BB, porém me sentia perseguido pelos superiores por minha intensa militância. Fui orientado por alguns chefes simpáticos às minhas posições, pois viam em mim um defensor dos interesses da maioria, a pedir transferência para outra unidade.

Nessa nova unidade fui promovido sucessivamente, mesmo sendo ainda um militante sindical. Estava menos radical, até mesmo pelo fato de não mais militar no cotidiano do PCdoB. Ao mesmo tempo comecei com Eliandre Martini (Lia), minha esposa, a estudar alternativas de aumentar nossos ganhos. Começava assim a se manifestar em minha vida mais claramente, o intraempreendedorismo ou o empreendedorismo corporativo.

#### I.4.4 – Articulações interdisciplinares na política

Nessa intensa trajetória militante no movimento estudantil, sindical e político convivemos com conhecidos senhores públicos. O Ministro da Defesa (out/2015) Aldo Rebelo, nos anos 1980, enquanto presidente da UNE almoçou por diversas oportunidades em minha residência. O atual (out/2015) Ministro-Chefe da Secretaria de Governo da Presidência da República, Sr. Ricardo Berzoini com quem tivemos diversas dissensões diretas na luta sindical bancária, privo-me de comentar os detalhes sórdidos dessas disputas.

O ministro da Justiça (out/2015) José Eduardo Cardozo foi dirigente do CA 22 de Agosto de Direito, tivemos algumas alianças e embates no movimento estudantil. O Chefe da Casa Civil (out/2015) do atual governador de São Paulo Geraldo Alckmin, Edson Aparecido dos Santos, estudante de história da PUC-SP nos anos 1970 foi inclusive militante do PCdoB, da base PUC-SP, tendo composto a primeira diretoria do Diretório Central dos Estudantes da PUC-SP (DCE) ver **Figura I.1** apresentada anteriormente desenvolvemos muitas atividades estudantis e partidárias conjuntamente.

Revisitando esse cenário político percebemos muitas contradições, discursos e práticas totalmente destoantes. Palavras para o povo e práticas voltadas para a defesa de interesses pessoais. O poder que almejava era totalmente diferente desse que parece ser o objetivo de muitos. Como cidadão ativo que sempre fui, muito difícil é não me abalar com o quadro político que temos presenciado no cenário nacional, bem como no estadual, regional e municipal. Causa-me repulsa, principalmente quando vejo alguns políticos buscando se locupletar, esquecendo os ideais pelos quais foram eleitos ou nomeados, e diziam lutar durante anos.

Fui um militante profissional por ideologia, não por remuneração, até por que não recebia. Essa disciplina por ideologia me forjou como profissional. Profissional comprometido com a causa, e respeitoso com os demais companheiros de luta; no meu caso particularmente, inclusive, com os companheiros de outras organizações políticas. Sempre procurei manter as divergências políticas na esfera do embate

político e nunca na esfera do relacionamento pessoal e social. Talvez esse meu perfil já apontasse minha postura interdisciplinar.

### **I.5 – Teorias que se entrelaçam na rede do saber**

Há aproximadamente vinte e um anos tomei contato com termos e ideias como **empreendedorismo, empreendedor e intraempreendedor** por meio de cursos que participei, ao me desligar do BB, mais especificamente no EMPRETEC<sup>41</sup>. Posteriormente, há uns dezesseis anos, no processo de elaboração da minha dissertação de mestrado, reforcei o conhecimento no campo do empreendedorismo, através dos diversos textos de Louis Jacques Filion, considerado por alguns como um empreendedor acadêmico.

O início do nosso século foi extremamente instigante, intelectualmente falando, em relação a empreendedorismo e administração. Defendi, em 2002, minha dissertação

Visão Empreendedora: um estudo sobre a influência na  
micro e pequena empresa

Louis Jacques Filion, Fernando Dolabela e Peter Drucker.

Fernando Dolabela, o pioneiro na abordagem pedagógica do empreendedorismo, com importantes colaborações, através de suas obras pilares O Segredo de Luísa, Pedagogia Empreendedora e Oficina do Empreendedor, tem dado enorme contribuição à área, apresentando-nos diversas outras obras nas quais nos apoiaremos no decorrer de nossa tese.

As leituras do último livro produzido por Peter Drucker no final do Século XX, Desafios Gerenciais Para o Século XXI (1999) onde ele critica fortemente a **visão cartesiana na administração** dos executivos das organizações, inadequada com o paradigma<sup>42</sup> da Sociedade do Conhecimento<sup>43</sup> que vivemos.

---

<sup>41</sup> **EMPRETEC**: workshop para o autoconhecimento empreendedor, com uma metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países. No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo Sebrae e já capacitou cerca de 215 mil pessoas, em 9.100 turmas distribuídas pelos 27 Estados da Federação. Todo ano, o Empretec capacita em torno de 10 mil participantes. (EMPRETEC SEBRAE, 01 set. 2015).

<sup>42</sup> **Paradigma**: (grego paradeigma) **(1)** Segundo Platão, as \*formas ou \*idéias são paradigmas, ou seja, arquétipos, modelos perfeitos, eternos imutáveis dos objetos existentes no mundo natural que são cópias desses modelos, e que de algum modo participam deles. As noções de paradigma e de participação, ou seja

Outros termos foram surgindo com muita força, nos últimos dez anos, e têm me chamado muito a atenção: **patologia do saber, doença do pensamento, inteligência cega, pensamento complexo**<sup>44</sup>, tratados por Edgar Morin<sup>45</sup>. Bem como através das reflexões do professor Humberto Mariotti<sup>46</sup> em reuniões de professores, grupos de estudo e fórum da Business School São Paulo BSP, escola de executivos, onde ministrei algumas aulas de empreendedorismo como professor convidado.

Mariotti trata melhor seus pensamentos em seu livro *Pensamento Complexo* (2007), voltado para a aplicação nas organizações, com foco na liderança, lançado posteriormente as nossas reuniões na BSP. Nas obras do filósofo e educador Edgar Morin, *Introdução ao Pensamento Complexo* (2011) e em *O Método 3: O conhecimento do conhecimento* (2012a), encontramos base para o aprofundamento em nossos estudos.

Nos últimos quatro anos, tomei contato com o discurso e a prática da **interdisciplinaridade**, através do Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade (GEPI) e pela minha orientadora, reconhecida nacional e internacionalmente por seu trabalho na área, Profa. Dra. Ivani Fazenda e suas obras, especificamente por *Interdisciplinaridade: História Teoria e Pesquisa* (2012), *Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro* (2011a) e, *Didática e Interdisciplinaridade* (2011b).

---

da relação entre o modelo e a cópia, levam, no entanto, a vários impasses que são discutidos por Platão sobretudo no diálogo *Parmênides* (128-134). (2) O filósofo da ciência Thomas Kuhn utiliza o termo em sua análise do processo de formação e transformação das teorias científicas da "revolução" na ciência considerando que "alguns exemplos aceitos na prática científica real exemplos que incluem, ao mesmo tempo, lei, teoria, aplicação e instrumentação proporcionam modelos dos quais surgem as tradições coerentes e específicas da pesquisa científica" (*A estrutura das revoluções científicas*). Esses modelos são os paradigmas, p. ex. a astronomia copernicana, a mecânica de Galileu, a mecânica quântica etc. Assim, "um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em indivíduos que partilham um paradigma" (id.). (JAPIASSU; MARCONDES; 2001, p. 147)

<sup>43</sup> **Sociedade do Conhecimento**: paradigma que vem suplantando a Sociedade Industrial, origina-se com a revolução da informação, ocorrida nos anos 40/50 (Século XX); principais características: mudanças/rupturas, autonomia, *Empowerment*, agilidade. Valores: criatividade, iniciativa e improviso. Foco na Inovação. (SOARES, 2002, p. 2 a 7).

<sup>44</sup> **Patologia do saber, doença do pensamento, inteligência cega, pensamento complexo**: termos comuns na discussão sobre o Pensamento Complexo abordados nas obras sobre o assunto de Edgar Morin e Humberto Mariotti. Abordamos mais pormenorizadamente esses termos no Capítulo 4.

<sup>45</sup> **Edgar Morin**: (1921 ) nasceu em Paris, formou-se em história, geografia e direito, migrou para a filosofia, a sociologia e a epistemologia, depois de ter participado da resistência ao nazismo na França ocupada, durante a Segunda Guerra Mundial. (MORIN, 2011, aba posterior)

<sup>46</sup> **Humberto Mariotti**: (1941 ) é escritor, médico psicoterapeuta, ensaísta e filósofo. Professor, autor dos livros: *Pensamento Complexo* e *Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*, publicado pela Atlas; e *As Paixões e o Ego* pela Palas Athena. Coordenador do Centro de Desenvolvimento de Lideranças da Business School São Paulo (BSP) e pesquisador nas áreas de pensamento sistêmico, complexidade e ciência cognitiva. (WIKIPEDIA, [Humberto Mariotti], 01 jun. 2016).

Articulamos<sup>47</sup> os termos **administração, interdisciplinaridade, e empreendedorismo** estudando um pouco sobre epistemologia em Hilton Japiassu, saudoso filósofo falecido em abril de 2015, por intermédio de *A Crise das Ciências Sociais* (2012), *Interdisciplinaridade e Patologia do Saber* (1976) e *Introdução à Epistemologia da Psicologia* (2001).

Trataremos, portanto, neste trabalho, de três áreas epistemológicas: **administração, empreendedorismo e interdisciplinaridade**, tomando como base algumas obras elucidativas. Veremos a seguir a organização dessa articulação na tese. Muito embora esses termos estejam intrinsecamente ligados e articulados epistemologicamente, bem como em relação a minha história de vida, por uma questão didática, daremos destaque a cada um em capítulo específico.

Imprescindível esclarecer que devido aos assuntos serem diversificados e, os leitores terem especializações diferentes, decidimos registrar os nomes num índice e esclarecer diversos termos dessa tese, através de notas de rodapé como notas explicativas. (FUCHS; FRANÇA; PINHEIRO, 2013, p. 203). Em relação aos nomes, independente de constarem nas notas de rodapé, por sua importância e em respeito a essas personalidades, independente de ideologia, resolvemos fazer um Índice Onomástico situado entre as Referências e as Notas Explicativas.

A nota explicativa no rodapé está relacionada ao primeiro aparecimento do termo, mas, como alguns termos aparecem com o mesmo significado diversas vezes caso surjam dúvidas sobre o significado de um termo já explicado anteriormente e, o leitor leu a explicação daquele termo fizemos uma lista em ordem alfabética das notas de rodapé, disponível ao final da tese, após as Referências.

## **I.6 – Panorama da tese**

Afinal, existe uma crise instaurada? O que aprendemos há quarenta anos não é mais válido? A educação educou e não educa mais? O ser humano está regredindo

---

<sup>47</sup> **Articulamos:** retomamos aqui o uso da primeira pessoa do plural, finalizando o depoimento autobiográfico inserindo-se na análise e estudo do objeto de pesquisa. Destacamos que em todos os capítulos da tese a proposta foi manter o diálogo entre a teoria e a história de vida.

em relação aos seus conhecimentos e práticas da administração? Na busca por respostas a essas questões, ou pelo menos, para melhor entendimento de seus fundamentos, foram desenvolvidos alguns estudos e pesquisas que apresentaremos no decorrer de nossa obra.

Após termos apresentado o problema, o objetivo e objeto da pesquisa, a metodologia, contextualizado os termos chave e uma apresentação do autor através de sua autobiografia na Introdução; articulado com a teoria e a prática da administração, da interdisciplinaridade e do empreendedorismo, também na abertura do trabalho; apresentamos a estrutura da tese, que está organizada com essa introdução, três capítulos e as conclusões assim distribuídos:

O primeiro capítulo, Fundamentos e Práticas da Administração , iniciamos abordando aspectos históricos e teóricos das bases da administração. Seu desenvolvimento teórico, as escolas numa linha do tempo e com destaque ao modelo japonês de gestão e produção. Em seguida tratamos das práticas da gestão nas micro e pequenas empresas. Aqui reside uma das bases para buscarmos a resposta a nossa pergunta chave. Destacamos a implantação da disciplina de empreendedorismo em cursos de administração no período de 2000 a 2006, como realce na trajetória de Odair Soares como educador empreendedor.

O segundo capítulo, Bases e Perspectivas do Empreendedorismo , apresentamos diversas visões sobre empreendedorismo. Resgatamos as primeiras ideias mais gerais até a formação de um campo específico de estudo e pesquisa. Retratamos a atualidade do empreendedorismo no Brasil e no mundo. Apresentando ao final algumas perspectivas. Na biografia do autor resgatamos em 2005 a experiência de ter organizado jovens empreendedores da Associação Comercial numa caravana a Santa Rita do Sapucaí (MG), demonstrando a importância de um ecossistema empreendedor para o desenvolvimento local e regional; e, posteriormente, em 2006 foram realizadas pesquisas sobre uma das cidades mais empreendedoras do país a ser transformada em livro.

No terceiro capítulo intitulado Rompendo com a Visão Linear Mecânica e Ingressando na Sociedade do Conhecimento , fazemos uma breve retomada histórica, como base para a discussão do pensamento cartesiano e da teoria dos

sistemas. Apresentamos as principais críticas a essas duas visões. Expomos os dois grandes paradigmas do mundo ocidental a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento numa encruzilhada de fortes embates. Essa colisão de paradigmas é tratada ao final, onde o autor expõe sua tese sobre tais conflitos de paradigmas e seus reflexos em nossas vidas e, especificamente na interdisciplinaridade, no empreendedorismo e na administração.

No quarto capítulo Interdisciplinaridade e Empreendedorismo Numa Abordagem Integradora retratamos o pensamento complexo, como um integrador das diversas visões e pensamentos, buscando sínteses que melhor atendam as necessidades humanas. A interdisciplinaridade é analisada como um instrumento para o aprimoramento da compreensão e ação em suas conexões entre a teoria e a prática e como importante ferramenta para a administração e o empreendedorismo, base para o pensamento complexo.

Aqui relatamos a experiência da organização do Núcleo de Empreendedorismo na PUC-SP em 2013. Concluimos o capítulo demonstrando através de um extenso quadro que representa a pesquisa e análise de textos do empreendedorismo, da interdisciplinaridade e do pensamento complexo apontando diversos pontos comuns entre essas áreas epistemológicas, indicando para uma formulação, discurso e práticas muito similares, dando indícios de uma possível conexão para maiores aprofundamentos teóricos.

Na última parte da tese, que, ousamos nomeá-la de *Lampejos Finais*, após articularmos e tecermos uma rede interdisciplinar apoiados nos fundamentos e práticas da administração, nas bases e perspectivas do empreendedorismo, e no pensamento integrador, chegamos à conclusão que o Século XXI é o século da interdisciplinaridade e do empreendedorismo.

Nesses lampejos retomamos as perguntas chave, aquelas que serviram como mote por toda a tese, especialmente a pergunta de partida: as práticas e conhecimentos da administração relacionados ao empreendedorismo e interdisciplinaridade estão sintonizados e atendem às exigências das MPEs na sociedade contemporânea? Essa retomada da questão chave nos remete a algumas respostas, outras questões, mas principalmente para a ação interdisciplinar empreendedora.

Ao final desse percurso da tese considerando que interdisciplinaridade e empreendedorismo é ação, não poderia deixar calar a força empreendedora e apresentamos, portanto, algumas propostas concretas mostrando nossa sintonia entre o pensado e o vivido. É lógica da vida e da tese alinhar o percurso autobiográfico às reflexões teóricas e práticas. Assim, dentre outras propostas apresentadas, destacamos a criação de uma Universidade Livre de empreendedorismo. Ainda que sejam necessárias articulações políticas, é possível acreditar na materialização desse sonho. Sonhar um sonho possível.

## Capítulo 1 – Fundamentos e Práticas da Administração

Cada época produz uma forma de  
organização adequada ao seu próprio tempo.  
**Alvin Toffler**

Eu gosto do impossível  
Porque lá a concorrência é menor.  
**Walt Disney**

A administração<sup>48</sup> é um campo instigante e chave para o desenvolvimento organizado da humanidade. Envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades<sup>49</sup>, comportamentos e atitudes usados na organização de empreendimentos, no seu posicionamento e direcionamento. Para garantir esse suporte às organizações humanas, ela abrange a relação entre pessoas, e suas atividades que necessitam ser administradas.

Atualmente, a administração se encontra numa encruzilhada, confrontando-se com enormes desafios, que envolvem uma evolutiva competição global e local. Uma disparada na demanda por valor e qualidade, por parte de um mercado com consumidores sequeiosos por constantes inovações, exigindo das organizações cada vez mais apoio no fator humano e, menos no fator industrial e produtivo.

A perspectiva é de extremo acirramento dessas condições numa velocidade nunca vista antes. Olhando para os profissionais administradores, em relação à superação desses desafios crescentes, impõe-se a necessária flexibilidade, pró-atividade, concentrados na qualidade de tudo que realizam, com foco no mercado. Tudo isso, leva a um questionamento sobre a suficiência do modo como as organizações se estruturam e funcionam.

---

<sup>48</sup> **Administração**

. Esta palavra possuía

administrar significa

administração, o termo entrou para o dicionário da língua portuguesa através do latim administratio, evoluindo depois para amenistraçom e aministraçon (século XIV). A palavra chegou à grafia atual administração apenas a partir do século XV. (DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO [Administração], 15 jun. 2016).

<sup>49</sup> **Habilidades:** são as destrezas específicas para transformar conhecimento em ação que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos organizacionais. (SILVA; 2013, p. 13).

Primeiramente, cabe esclarecermos epistemologicamente o que vem a ser uma organização. No dicionário encontramos quatro sentidos da palavra: ordem (arranjo, sistematização, disciplina, etc.), coordenação (administração, gestão, preparo, etc.), associação (corporação, sociedade, coletividade, etc.) e estrutura corporal dos seres vivos (corpo, compleição, constituição, etc.). (SINÔNIMOS [Organização], 03 mai. 2016).

Olhando especificamente para os objetivos desse trabalho, podemos afirmar que organização ocorre quando duas ou mais pessoas se unem com o desejo de cooperar para alcançar um objetivo comum. Portanto, o homem lança mão de organização desde seus primórdios. Claro que sem a complexidade que diversas organizações atingiram na atualidade.

## 1.1 – Fundamentos da administração

Para que possamos entender a evolução da administração, uma série de conceitos e definições precisam ser apresentados, além de necessitarmos desenvolver uma abordagem histórica para compreendermos o significado da frase de Alvin Toffler Cada época produz uma forma de organizaçã em destaque no início desse capítulo. *A priori* pode dizer que temos fortes indicativos que a administração organizacional é fortemente reativa às necessidades de respostas práticas ao seu cotidiano, como veremos a seguir.

### 1.1.1 – Visão geral da administração

Para Silva (2013, p. 6)

utilização eficiente<sup>50</sup> e eficaz<sup>51</sup> dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas<sup>52</sup>

nessa definição: O trabalho administrativo representa **ação**, exigindo: observação, audição, comunicação verbal e escrita, leitura, reflexão e projeção. Administrar exige uso eficiente dos recursos materiais (máquinas, equipamentos, financeiros,

<sup>50</sup> **Eficiente**: ligado aos meios, aos recursos, aos caminhos. Aquele que usa os recursos de forma parcimoniosa, equilibrada.

<sup>51</sup> **Eficaz**: ligada aos fins, aos objetivos finais. Aquele que atinge os objetivos a contento.

<sup>52</sup> **Metas**: Objetivos quantificáveis, mensuráveis. Exemplo meta de produção acadêmica: produzir 1 artigo por ano e defender a tese em 24 meses após iniciado o doutorado.

humanos, etc.), além dos imateriais (tempo, informacionais, conhecimentos, tecnologia, potencialidades humanas, etc.). Por último, eficácia em relação aos objetivos e, especificamente com as metas que constituem um dos aspectos mais importantes da profissão.

A administração é considerada por alguns como ciência, outros a tratam como arte e, outros ainda como uma profissão. Entendendo a ciência como um corpo sistematizado de conhecimento, baseado em certos princípios capazes de aplicação generalizada, a administração acaba sendo ciência pelo uso de metodologia científica, análise, pesquisas, generalizações. Para Maximiano (2015a, p.6)

são observados primeiro, fatos são estabelecidos, e a precisão desses fatos é

No entanto, a administração nunca poderia ser uma ciência exata porque os negócios são altamente dinâmicos e suas condições mudam continuamente. (MAXIMIANO, 2015a, p. 7)

Como arte a argumentação de Amaru Maximiano (2015a, p. 7) é de que a administração é uma arte quando impõe ordem ao caos. Os princípios da administração não são desenvolvidos em função do conhecimento em si, mas pela prática específica, muitas vezes empiricamente, assim, o *feeling* acaba sendo chave. Da mesma forma que as habilidades artísticas podem ser conquistadas e aprimoradas através do treinamento, as habilidades administrativas também.

Administrador profissional tem sido um termo recorrente em nossos dias. Demanda do profissional um alto nível de assertividade, clareza de objetivos e firmeza de propósitos. Existindo uma enormidade de ferramentas e técnicas em constante desenvolvimento para transformar a teoria em prática. Diga-se de passagem, o surgimento dos *Master Business Administration* MBAs estão relacionados diretamente com essa permanente necessidade das organizações disporem de gestores que resolvam problemas práticos.

Por toda a história da administração foram surgindo três visões que se destacaram caracterizando-a: a) uma sucessão de papéis<sup>53</sup>; b) um conjunto de funções; c) aplicação de habilidades específicas. Todas tinham como centro da estudo o administrador, entendendo-as como integradas e interdependentes. A dinâmica do

---

<sup>53</sup> **Papéis:** são o conjunto de expectativas de comportamento de um indivíduo, em situações específicas. (SILVA; 2013, p.15)

mercado e da sociedade têm imposto mudanças. Todavia essas abordagens práticas, não foram suficientes para responder as necessidades das organizações. Estudiosos atendendo a essa demanda desenvolvem teorias<sup>54</sup>. Elas buscam explicar e prever o comportamento das organizações e seus membros.

Teorias surgem de necessidades mais sofisticadas das organizações, mas elas principiam da experiência prática e da observação dos estudiosos constituindo-se nas teorias de configuração<sup>55</sup>, enquanto que o refinamento da análise conduz ao desenvolvimento de teorias científicas<sup>56</sup>, fruto de métodos científicos. A junção de práticas e teorias conduz à aquisição da habilidade de administrar, integrando sistematicamente a teoria e prática no processo administrativo.

Surgem assim, diferentes apreciações sobre a administração. Segundo Silva (2013, p.4) existem quase tantas perspectivas de administração, quanto livros, publicados administração está

As diversas definições de administração foram classificadas em cinco categorias<sup>57</sup>: escola funcional; escola das relações humanas; escola da tomada de decisão; escola de sistemas; escola contingencial. (SILVA, 2013, p.4).

Até aqui pudemos demonstrar a imprescindibilidade da administração para as organizações. Não dá para imaginar uma organização, por mais simples e menor que seja sem a prática e o uso de técnicas administrativas. Nisso, destacam-se seus profissionais, os administradores.

---

<sup>54</sup> **Teoria:** Uma teoria é um conjunto de conceitos e ideias que explica e prevê fenômenos sociais e físicos. (SILVA, 2013, p. 4).

<sup>55</sup> **Teorias de configuração:** desenvolvidas pelos próprios estudiosos ou aprendidas por meio da observação e como resultado das experiências práticas. (SILVA; 2013, p.4).

<sup>56</sup> **Teorias científicas:** A expressão Teoria Científica (ou simplesmente teoria) designa um conjunto articulado de proposições ou sistema de informações usado para explicar e prever determinados acontecimentos e fenômenos no mundo natural. (KNOOW.NET Enciclopédia temática [Teorias científicas], 28 abr. 2016).

<sup>57</sup> **Classificação das cinco categorias: Escola funcional** no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo , 1953 apud SILVA; 2013, p. 6); **Escola das relações humanas:**

, 1956 apud SILVA; 2013, p. 5); **Escola da tomada de decisões**

1965 apud SILVA; 2013, p. 5); **Escola de sistemas**

(SILVA; 2013, p. 6); e **Escola contingencial:** a administração é situacional; não existe um modo melhor de projetar organizações e administrá-las. (SILVA; 2013, p. 6)

Os administradores e a própria gestão não existiriam sem a identificação e aplicação de princípios administrativos<sup>58</sup>, que não deveriam ser tratados como regras rígidas e inflexíveis para o comportamento dos gestores. Sendo eles: dinâmicos, generalizáveis, relativos, inexatos e universais, isto é, os princípios da administração mudam continuamente. Seres humanos se comportam mais erraticamente que fenômenos físicos; não são leis absolutas; são relacionados ao caos, e buscam trazer ordem a ele. Esses princípios são aplicáveis a negócios, governos, universidades e outras organizações não lucrativas em torno do mundo.

### 1.1.2 – Administração antes das teorias

Nas sociedades primitivas não eram necessárias teorias, pois, bastava ao ser humano empiricamente dar solução aos problemas. Hoje, no entanto, não podemos desperdiçar conhecimentos acumulados pela humanidade, sobre aquilo que serve e não serve em determinadas condições. Assim, surgem teorias da organização que aprofundada do que qualquer outro modo poderia fazê-lo e se baseiam em padrões (MAXIMIANO, 2015b, p. 43).

A administração e as organizações acompanham a humanidade desde suas origens, em todos os ramos de atividade. Com o desenvolvimento humano as diversas civilizações deram importantes contribuições para sua evolução. Citamos as principais como: a Suméria<sup>59</sup>, o Egito<sup>60</sup>, a Babilônia<sup>61</sup>, a China<sup>62</sup>, a Grécia<sup>63</sup> e Roma<sup>64</sup>. Porém, as primeiras contribuições militares marcaram época.

---

<sup>58</sup> **Princípio administrativo:** Um princípio é uma afirmativa básica ou uma verdade fundamental que provê de entendimento e orientação ao pensamento e a prática, na tomada de decisões diferente da visão do reconhecido autor, representam mais características que propriamente princípios] Portanto, eles são: **Dinâmicos:** estão mudando continuamente; **generalizáveis:** seres humanos se comportam mais erraticamente que fenômenos físicos; **relativos:** não se constituem em leis absolutas que possam ser aplicadas em todas as situações; **inexatos:** a administração é relacionada ao caos e os princípios procuram trazer ordem a ele, regulando o comportamento humano em qualquer situação; **universais:** a maioria dos princípios administrativos pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, são aplicáveis a negócios, governos, universidades e organizações do terceiro setor. (SILVA; 2013, p. 9)

<sup>59</sup> **Suméria:** os mais antigos documento que datam de 5 mil anos atrás, tratando de práticas de controle administrativo. A coleta de tributos realizada por sacerdotes que prestavam contas ao sumo sacerdote. Montaram um verdadeiro sistema tributário. (SILVA; 2013, p. 80)

<sup>60</sup> **Egito:** Entre 2 mil e 3mil a.C. conhecimentos de planejamento, organização e controle foram necessários no processo da construção da pirâmide de Quéops que envolveu trabalho de mais de 100 mil homens, durante vinte anos e foram utilizados mais de 2,3 milhões de blocos, cada um com peso de 2,5 toneladas. (SILVA; 2013, p. 81)

Exemplificamos com Ciro, líder militar e governante grego (aC) que nos deixou um grande legado baseado num pensamento avançado para sua época. Conhecido seus homens farão no dia seguinte e examine de dia como os assuntos podem ser rabalho, unidade de direção, de comando e de ordem. Reconheceu a necessidade do trabalho em equipe, da coordenação e da unidade de propósito em sua organização. (SILVA, 2013 p. 88).

Como herança do Império Romano, a Igreja Católica Romana, organização formal mais antiga do mundo, representa outro importante exemplo. No século II seus líderes perceberam a premência de definir com mais rigor os objetivos, a doutrina e a conduta das atividades cristãs, bem como os critérios para se tornar membro dessa organização. Tratando de gestão centralizada, vemos a figura do Papa emergir com todos os poderes e autoridade. Outra iniciativa, que infelizmente não foi replicada em outras organizações foi a de manter um conjunto de assessores que contribuíam como conselheiros da Igreja Católica.

Como dito anteriormente a administração vem num processo evolutivo, atendendo as necessidades da humanidade, que se organiza dentro das condições necessárias e disponíveis num determinado momento histórico. Para efeito de melhor contextualização, apresentamos através da **Figura 1.1** as bases do pensamento administrativo do século XVIII até a primeira década do último século. Daniel Wren (1994) (apud SILVA, 2013, p. 100) descreve resumidamente as premissas das reflexões da administração.

---

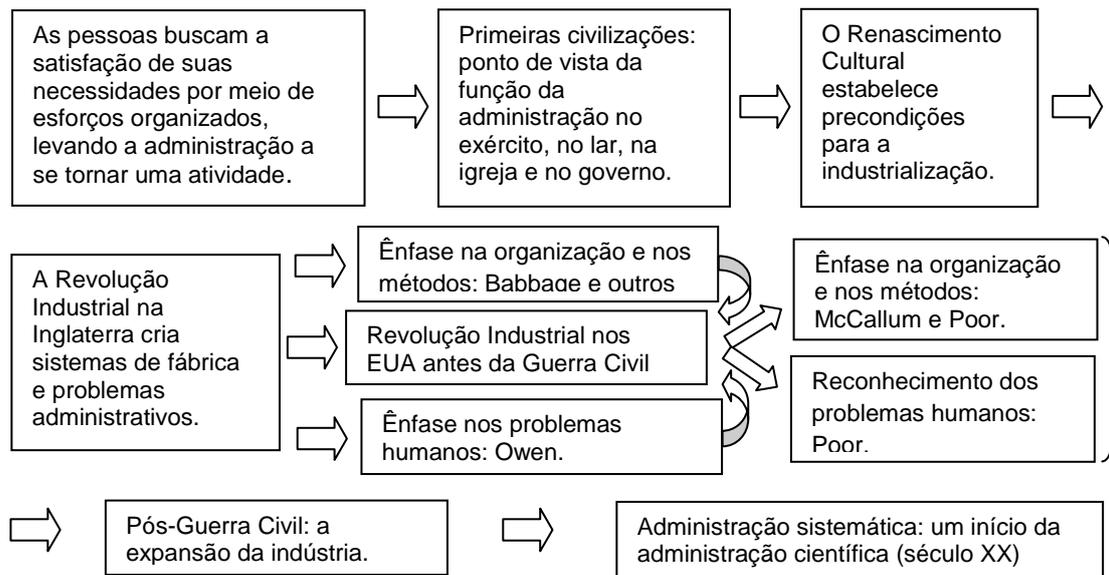
<sup>61</sup> **Babilônia:** O Código de Hamurabi que vigorou no período de 2000 a 1700 a.C. contém um conjunto de ensinamentos administrativos que contribuiu na manutenção da paz do Império Babilônico. (SILVA; 2013, p. 82)

<sup>62</sup> **China:** A constituição de Chow, escrita por volta de 1100 a.C. é rica em princípios envolvendo as funções da administração. Destaque é dado a obra a Arte da Guerra do general SunTzu (544 – 496 a.C.) muito embora, não exista bibliografia formal e sobre essa obra exista a suspeita de ser uma obra coletiva passada de geração em geração. (SILVA; 2013, p.83 e 84)

<sup>63</sup> **Grécia:** A democracia grega e a complexidade de sua manutenção, no século V a.C., trouxeram grande desenvolvimento ao pensamento administrativo. Foi lá que se desenvolveu o método científico com forte influência nos estudos da administração no início do século XX. (SILVA; 2013, p. 85)

<sup>64</sup> **Roma:** (476 a.C. – 27 a.C.) só uma excelente administração seria capaz de comandar 50 milhões de pessoas que viveram debaixo do Império Romano que chegou a abranger um território que se estendia da Grã-Bretanha até a Síria, incluindo parte da Europa e todo o norte da África, algo em torno de 6,5 milhões de km<sup>2</sup>. Mas, foi a má administração que fez esse império ruir. (SILVA; 2013, p. 86)

**FIGURA 1.1 – Prelúdios do pensamento administrativo do Século XVIII até a década 10 do Século XX**



Fonte: Adaptado WREN (1994 apud SILVA, 2013, p. 100).

Daniel Wren (1994 apud SILVA, 2013, p. 101) dividiu o ambiente cultural do Século XVIII até a primeira década do Século XX em três: econômico, social e político<sup>65</sup> e nomeou uma sequência formando um contexto lógico de formação das primícias do pensamento administrativo:

Reforçando as palavras anteriores destacamos o período da Revolução Industrial<sup>66</sup> iniciada em fins do século XVIII, que marcou o início de um avanço tecnológico sem

<sup>65</sup> **Ambiente econômico** → Escassez de recursos e das necessidades econômicas de pessoas → Economias localizadas e baixa estima das empresas → Declínio do mercantilismo; aumento da pesquisa aplicada; encorajamento da inovação e da concorrência pela ética do mercado → Explosão tecnológica na energia e no transporte mais a ética do mercado → Pressões por economias de escala; divisão do trabalho → Acumulação de recursos. **Ambiente social** → Necessidade de família e de afiliação → Sociedades fechadas, alto grau de influência da Igreja; baixa motivação por realizações → Alteração; aumento da motivação pela realização → O funcionamento da ética protestante → Ética protestante e forte necessidade por realizações; filantropia individual. **Ambiente político** → Hostilidade na natureza e nas necessidades por segurança → Monarquia e filosofia centralizada de liderança → Declínio da monarquia e crescimento de governos constitucionais → Liberdade política e política econômica do *laissez faire* → Investigações sobre mão de obra de crianças e de mulheres → Começo do declínio do *laissez faire*. Essa abordagem resumidíssima de um conjunto muito amplo de diversos outros nomes, acontecimentos e outros conhecimentos do pensamento administrativo, tem por objetivo maior mostrar como surgiram as preocupações e estudos da administração do Século XVIII até a primeira década do Século XX. (SOUZA, RAM, 31 mai. 2016).

<sup>66</sup> **Revolução Industrial**: pode ser dividida em 2 períodos ou como preferem alguns autores em 2 revoluções: **a)** 1780 a 1860 também chamada de revolução do carvão e do ferro, centra-

ou longo prazo, p.ex., um automóvel, um eletrodoméstico, etc.), os têxteis e a energia a vapor; **b)** 1860 – 1914 conhecida como revolução do aço e da eletricidade, período que se expande pela Europa, América do Norte e Ásia. A indústria de bens de produção (conhecida também por indústrias de base ou pesadas, transformam matérias-primas brutas em matérias-primas processadas, sendo a base para outros ramos industriais) se desenvolve e as ferrovias se expandem. A energia elétrica e o petróleo surgem como novas formas de energia na propulsão do desenvolvimento. (SILVA; 2013, p. 96)

precedentes na história da humanidade. No centro dessa revolução estava o motor a vapor como uma nova fonte de energia, revolucionando o comércio e a indústria, reduzindo sensivelmente seus custos, com maior eficiência.

Para Maximiano (2015b, p. 95), um espírito de inovação levou a invenções, que, por sua vez, levaram a fábricas, e estas geraram a uma necessidade de administração e organização mais sofisticadas e complexas. Concentraram-se em grandes unidades fabris muitos trabalhadores e sendo necessários volumes de investimento enormes para financiar essas empreitadas. Mais máquinas foram demandadas e aumento constante da produção passou a ser exigido pela demanda do mercado.

A mão de obra foi dividida e cada trabalhador se especializava em alguma tarefa. Silva descreve dando muita vida àquela realidade:

Eram necessários administradores para planejar o que era para ser feito, para designar tarefas e responsabilidades, para liderar e coordenar os esforços humanos e para garantir que o trabalho estava sendo feito da forma correta. [...] Os primeiros administradores também tinham problemas urgentes com a força de trabalho. O analfabetismo era comum, e as habilidades básicas de ensino estavam em falta; desenhos, folhas de instruções e os procedimentos para a operação das máquinas exigiam alguma habilidade com relação a ler, calcular e responder com resultados previsíveis. O treinamento era conduzido em sua maior parte por instruções orais, demonstrações, tentativas e falhas. (SILVA, 2013, p. 95).

Como pudemos observar na **Figura 1.1**, muitos foram os estudiosos que se dedicaram a pesquisar, entender, analisar e apresentar soluções práticas e teóricas na resolução dos novos problemas que foram surgindo. Inicia-se um novo estágio da administração com um conjunto de pioneiros dos estudos com foco na administração:

- Adam Smith<sup>67</sup> conhecido economista clássico deu grandes contribuições para a evolução das funções administrativas, divisão do trabalho e seus respectivos benefícios;
- Robert Owen<sup>68</sup> precursor da perspectiva dos problemas humanos da industrialização.
- Charles Babbage<sup>69</sup> reconhecido por alguns como o fundador da pesquisa operacional e da ciência da administração;

---

<sup>67</sup> Adam Smith (1723 - 1790) economista clássico, nascido na Escócia. (SILVA; 2013, p. 96)

<sup>68</sup> Robert Owen (1771 - 1858) nascido no País de Gales. Trabalhou usando a persuasão moral ao invés da disciplina e na motivação. (SILVA; 2013, p. 97)

- Henry Poor<sup>70</sup> através de recomendações avançadas para sua época concebeu três princípios: organização, comunicação e informação;
- Daniel McCallum<sup>71</sup> enfocou sistema de organização que levasse a uma melhoria no desempenho das ferrovias, para ele a boa administração tinha como base a disciplina, descrições específicas e detalhadas de empregos, acompanhamento próximo dos níveis de desempenho.

A administração deu um enorme salto no início do século XX, devido à existência de um número maior de empresas, mas principalmente pela complexidade administrativa que impôs uma perspectiva mais científica preocupada em substituir o empirismo e a improvisação que preponderavam. O momento exigia que a gestão e as organizações passassem a ser tratadas mais profunda e analiticamente em relação aos problemas da complexidade organizacional.

### 1.1.3 – Escolas e teorias da administração

A seguir apresentamos as teorias e escolas da administração resumidas na **Figura 1.2** através de grupo de perspectivas<sup>72</sup> numa linha do tempo com essas perspectivas perfiladas cronologicamente de duas em duas décadas. O tratamento tanto dessas perspectivas, quanto das teorias e escola, é feito na medida do escopo de nossa tese, priorizamos as informações efetivamente mais importantes para uma visão do desenvolvimento da administração enquanto prática e teoria. Existem diversos livros específicos tratando das teorias da administração, dedicando mais de trezentas páginas ao assunto, nós resumimos em onze páginas, até para não tornar a leitura enfadonha.

---

<sup>69</sup> **Charles Babbage** nascido em Devonshire, na Inglaterra foi um gênio, em 1822 apresentou a primeira calculad

1871) (SILVA; 2013, p. 98)

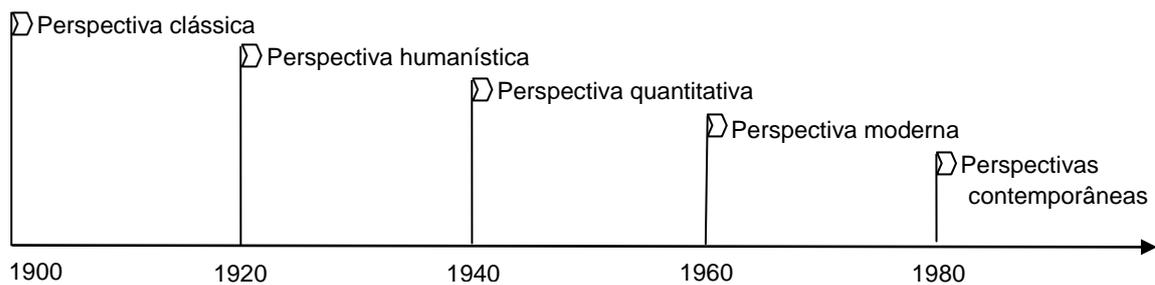
<sup>70</sup> **Henry Poor** (1812 – 1905) nascido em Andover, Maine EUA, conhecido fundador da Standart & Poors (É uma das três maiores agências de classificação de risco). (SILVA; 2013, p. 98)

<sup>71</sup> **Daniel McCallum** (1815 – 1878) nasceu na Escócia e mudou-se para os EUA em 1822, responsável pelo desenvolvimento de um sistema de informação dos mais desenvolvidos de sua época, que consistia em uso do telégrafo para realizar operações mais seguras, contribuindo decisivamente para o planejamento e controle organizacional. (SILVA; 2013, p. 99)

<sup>72</sup> **Grupo de perspectivas:** forma didática de agrupar as teorias e escolas. Importante deixar claro que os períodos da Figura 1.2 não representam com exatidão o momento de sua ocorrência, e nem mesmo um ciclo de vida, pois muitas das teorias e escolas sobrevivem até hoje, ou pelo menos, algumas características e aspectos principais. Essa classificação adotada para as diversas perspectivas não é uma unanimidade, mas é aceita por um grande número de estudiosos reconhecidos e consagrados na administração como: Harold Koontz, Gary Dessler, Daniel Wern, James Donnelly, David Van Fleet, Richard Daft e outros. (SILVA, 2013, p. 102).

Temos a **Perspectiva Clássica**, a partir do final do século XIX e início do século XX, mais especificamente na **Figura 1.2** no ano de 1900, tratando concentradamente da estrutura da organização formal. Representa o primeiro esforço na construção de uma efetiva teoria da administração, para as organizações mais avançadas no referido período.

**FIGURA 1.2 – Linha do tempo das teorias da administração ocidentais sem o modelo japonês de gestão**



Fonte: adaptado de Silva (2013, p.106).

Até então a organização era tida como um meio racional para realizar metas e objetivos. Embora do ponto de vista mais geral esteja correta, essa abordagem tendia a desconsiderar aspectos subjetivos subjacentes a todas as organizações. Três teorias pertencem a essa perspectiva: a **Teoria da Administração Científica**, a **Teoria Administrativa** e a **Teoria da Burocracia**<sup>73</sup>.

A **Teoria da Administração Científica** teve como seu principal teórico Frederick Taylor<sup>74</sup>, seus estudos se caracterizavam por cinco aspectos que se tornaram a base dessa teoria: análise do trabalho; padronização das ferramentas; seleção e treinamento dos trabalhadores; supervisão e planejamento; e, pagamento por produção.

Taylor identificou as seguintes características da administração científica: ciência em lugar do empirismo, harmonia em vez de discórdia, cooperação, não individualismo, máxima produção e não restrição de produção e, desenvolvimento de cada homem para a sua máxima eficiência e prosperidade.

<sup>73</sup> **Teoria da Burocracia**: o enquadramento dessa teoria para alguns autores é feito como perspectiva clássica devido ao seu período de ocorrência, bem como, por sua visão da atividade organizacional.

<sup>74</sup> **Frederick Winslow Taylor**: (1856 – 1915) nasceu na Pensilvânia (EUA) em uma família *quaker* (nome dado a um grupo religioso, de cunho protestante, que prega o pacifismo e a simplicidade), teve uma educação básica rígida e disciplinada. Escreveu o livro "Os Princípios da Administração Científica", publicado em 1911. (WIKIPEDIA [Frederick Taylor], 01 jun. 2016).

A partir disso definiu quatro princípios básicos: desenvolvimento de um método científico para o trabalho dos operários; estabelecimento de processo científico de seleção e treinamento do operário; cooperação entre a gerência e os operários; divisão do trabalho dos operários em função da sua especialização. Por último, o objeto de preocupação da alta administração.

Henry Ford<sup>75</sup> conhecido como o grande empreendedor e, embora não fosse teórico, foi o maior representante empresário contribuindo com seus conhecimentos práticos e inovativos para a administração científica.

Para Silva (2013, p. 123) com sua filosofia de produção em massa, preços baixos, altos salários e organização eficiente do trabalho, destacando-se aí a rapidez de fabricação, Henry Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual que a história conhece . (SILVA, 2013, p. 123).

A **Teoria Administrativa** teve como seu principal e mais conhecido representante Henri Fayol<sup>76</sup>. Os avanços até aquele momento se deram em relação à parte produtiva, técnica industrial, mas a gestão ficou relegada a um segundo plano ou ainda, observou que existia uma separação grande entre teóricos e o dia a dia nas fábricas. Coube a Fayol (1972 apud SILVA, 2013, p. 134) definir teoria para a administração como s, métodos e procedimentos

Foi com Fayol que a administração encontrou sua real valorização teórica e prática, tratou a administração como disciplina e profissão. Criou o Centro de Estudos Administrativos, onde se reuniam semanalmente pessoas interessadas na administração de negócios comerciais, industriais e governamentais, contribuindo para a difusão das doutrinas administrativas.

Preocupado com a administração identificou e destacou suas principais funções: Planejar/prever, Organizar, Controlar, Coordenar e Comandar (POCCC).

---

<sup>75</sup> **Henry Ford:** (1863 1947) nascido no estado de Michigan (EUA) não foi um teórico, mas representa a contribuição da indústria na construção da teoria da administração científica. (SILVA, 2013, p. 110).

<sup>76</sup> **Jules Henri Fayol:** (1841 1925) nasceu em Constantinopla atual Istambul, em 1860 graduou-se em engenheiro de minas. Um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração e autor de Administração Industrial e Geral, editado em 1916. Um dos principais contribuintes para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. (SILVA, 2013, p. 110).

Universalizou a administração e seu estudo, demonstrando que todas as organizações tinham necessidades semelhantes do ponto de vista da gestão e estabeleceu quatorze princípios<sup>77</sup> que, tornaram-se uma espécie de prescrição organizacional.

A terceira corrente da perspectiva clássica é a **Teoria da Burocracia**. Seu principal representante foi Max Weber<sup>78</sup>, responsável por teorizar a organização da atividade humana (burocracia). Considerava que a organização é uma estrutura de relacionamentos, poder, objetivos, papéis, atividades, comunicações e outros fatores . (WEBER, 1947 apud SILVA, 2013, p. 147).

A maioria dos fundadores da administração caracterizou-se pela sua origem industrial, engenheiros e industriais preocupados com a concepção da administração como ciência e técnica. Weber representa a liderança desses estudos em relação à sociedade, suas implicações e representações, sua origem diferentemente dos demais foi a academia.

Na **Perspectiva Humanística**<sup>79</sup> com raízes nos anos 1920, encontra seu auge e maior reconhecimento em 1930, com marcantes contribuições da psicologia, com enfoque no elemento humano e da sociologia, com foco no comportamento coletivo. Surge como uma reação à Teoria Clássica por considerá-la uma teoria com motivação essencialmente voltada para produtividade e o rendimento, economia e técnica, pouco preocupada com o fator humano. Encontramos aqui as **Teorias da Transição**, a **Escola das Relações Humanas**, a **Escola Comportamentalista** e a **Teoria Estruturalista**.

---

<sup>77</sup> **Quatorze princípios de Fayol:** 1) Divisão de trabalho; 2) Autoridade e responsabilidade; 3) Disciplina; 4) Unidade de comando; 5) Unidade de direção; 6) Subordinação do interesse individual ao interesse coletivo; 7) Remuneração do pessoal justo e compensatório por desempenho; 8) Centralização; 9) Cadeia escalar/Hierarquia; 10) Ordem (um lugar para cada coisa, uma cada coisa no seu lugar); 11) Equidade (tratamento igual para todos); 12) Estabilidade do pessoal no cargo; 13) Iniciativa; 14) Espírito de equipe. (SILVA, 2013, p. 134 e 135)

<sup>78</sup> **Max Weber:** (1864 – 1920) nasceu em Erfurt, na Turíngia, parte da Alemanha, na ocasião sob domínio da Prússia. Sociólogo notabilizou-se pelo desenvolvimento da teoria das estruturas da autoridade, formado em direito, viveu boa parte de sua vida como professor universitário. Desenvolveu a teoria da autoridade que distingue o conceito de autoridade em confronto com outras formas de influência: poder e persuasão. (SILVA; 2013, p.147 a 149)

<sup>79</sup> **Perspectiva Humanística:** marco inicial em 1920 conforme Figura 1.2. (SILVA; 2013, p.171) destaca os seguintes personagens e aspectos: 1) Mary Follett: integração dinâmica; 2) Chester Barnard: responsabilidade executiva; 3) Elton Mayo e Fritz Roethlisberger: relações humanas.

Os principais representantes das **Teorias da Transição** foram Mary Parker Follett<sup>80</sup> e Chester Irving Barnard<sup>81</sup>. Follett foi a primeira a analisar a motivação humana, partindo de valores individuais e sociais. Para ela a administração precisa compreender as pessoas, os grupos e a comunidade.

Chester Barnard afirma que a natureza do sistema social é cooperativa e que assim deveria ser conduzida, dessa forma, buscou formular uma teoria da organização e cooperação, e apresentar uma descrição do processo executivo. Tanto Mary Follett como Chester Barnard objetivavam desenvolver os meios para integrar as pessoas e as organizações. Ela centrou-se mais nas pessoas, ele mais nas organizações.

A **Escola das Relações Humanas** foi construída com base na Teoria Clássica, como uma continuidade. Enquanto Taylor deu ênfase à *tarefa*, Fayol à *estrutura*, Weber à *autoridade*, a Escola das Relações Humanas põe seu foco nas *pessoas*. Seu protagonista foi o psicólogo Elton Mayo<sup>82</sup>. Foi um movimento de teóricos e executivos para fazer gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados. Certas condições do contexto sócioeconômico do final do primeiro quartel do século XX como: a Grande Depressão norte-americana de 1930, o enfraquecimento que isso provocou ao sindicalismo; e a filosofia do humanismo industrial<sup>83</sup> foram determinantes para o seu desenvolvimento.

### A Escola Comportamentalista

representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Essa escola é até o momento a mais crítica em relação à Teoria Clássica, acusando-a de rigidez e

Imprimiu um novo direcionamento às abordagens teóricas da administração, valorizando o comportamento do indivíduo e minimizando a importância das

---

<sup>80</sup> **Mary Parker Follett:** (1868 – 1933) nasceu em Quincy, Massachusetts, pesquisadora acadêmica, concentrou seus estudos em filosofia, história, política e direito. Os aspectos relevantes da visão de Mary Follett são: \* A redução do conflito, por meio de uma integração de interesses; \* A obediência à lei da situação, para a integração do trabalho; \* A elaboração de processos psicológicos básicos, para a integração dos indivíduos no grupo de trabalho. (SILVA; 2013, p. 174)

<sup>81</sup> **Chester Irving Barnard:** (1886 – 1961) nasceu em Malden, Massachusetts (EUA), economista e sociólogo sem diploma, executivo de empresas escreveu dois livros *The functions of the executive* e *Organization and management*. Sua definição de eficácia e eficiência é diferente da convencional. Considera que eficácia de um sistema representa a cooperação requerida para provocar o alcance das metas, e eficiência como sendo o grau no qual os objetivos individuais estejam sendo satisfeitos. (SILVA; 2013, p. 177)

<sup>82</sup> **Elton Mayo:** (1880 – 1949) nasceu em Adelaide, Austrália, psicólogo trabalhou a maior parte de sua vida na Harvard Business School. Conhecido também por sua famosa pesquisa na fábrica de Hawthorne (1924-1932) sobre o relacionamento das pessoas no trabalho. (SILVA; 2013, p. 189)

<sup>83</sup> **Filosofia do Humanismo industrial:** estabelecida por estudiosos que queriam provar que a produtividade dos trabalhadores dependia do tratamento dado a eles. (SILVA, 2013, p. 204)

posturas normativas e prescritivas<sup>84</sup> proposta pelas teorias existentes até aquele momento.

Com os estudos dessa escola inicia-se na história da administração na perspectiva do comportamento organizacional<sup>85</sup>. As maiores contribuições foram dadas nessa escola por Kurt Lewin<sup>86</sup> doutor em psicologia que desenvolveu diversas metodologias e experimentações com grupos de indivíduos em seu local de trabalho. Diversos autores trataram vários aspectos pioneiramente como: motivação e ciclo de motivação, necessidades e expectativas no trabalho, frustração do indivíduo, entre outros temas.

A respeito da motivação, diversas teorias foram apresentadas, sendo a mais conhecida a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow<sup>87</sup>, propôs que as necessidades básicas fossem estruturadas em uma hierarquia de predominância e probabilidade de surgimento. Para ele os

88.

Muitos outros trabalhos dessa escola abordaram além da motivação, a liderança, o poder, clima organizacional, através de visões e modelos contingenciais e situacionais<sup>89</sup>. Outro aspecto importante diz respeito à preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

O estruturalismo significa reconhecer que os fenômenos da organização se interligam, interpenetram e interagem de forma tal que qualquer alteração ocorrida em uma parte da organização interfere nas demais partes, assim surge a **Teoria Estruturalista**. O nome de destaque dessa teoria é Amitai Etzioni<sup>90</sup>, através de seus

<sup>84</sup> **Posturas normativas e prescritivas:** normas das diversas escolas e teorias buscando normatizar e prescrever cargos, funções, posturas, preocupadas com a necessária padronização, daí a crítica da Escola Comportamentalista. (SILVA, 2013, p. 206)

<sup>85</sup> **Comportamento Organizacional:** Comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho e seus impactos no ambiente empresarial. (ADMINISTRADORES, [Comportamento Organizacional], 20 abr. 2016).

<sup>86</sup> **Kurt Lewin:** (1890 – 1947) nascido na Alemanha, doutorando-se em psicologia em Berlim. Com seus estudos e pesquisas a psicologia encontrou um meio, através das empresas, de usar experimentações para analisar a vida dos grupos. (SILVA, 2013, p.205)

<sup>87</sup> **Abraham Maslow:** (1908 – 1970) nascido no Brooklin, NY, psicólogo comportamentalista. Trabalhou no Massachusetts Institute of Technology (MIT), fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics. WIKIPEDIA [Abraham Maslow], 01 jun. 2016).

<sup>88</sup> MASLOW (1954 apud SILVA, 2013, p. 215).

<sup>89</sup> **Teorias Contingenciais e situacionais:** veremos estas definições quando tratarmos mais à frente a Teoria das Contingências.

<sup>90</sup> **Amitai Etzioni:** (1929 – ) nasceu em Colônia, Alemanha e é um sociólogo germano-estadunidense-israelense. Professor das Universidades de Columbia e de George Washington (EUA) e membro do Instituto de Estudo de Guerra e Paz. (WIKIPEDIA [Amitai Etzioni], 01 jun. 2016).

estudos reconhece o conceito de sistema aberto, onde se promove a interação entre organizações humanas e o ambiente que elas se inserem. Interessante observar que estas ideias são retomadas pelos sistemas de informações gerenciais da perspectiva quantitativa e, pela Teoria de Sistemas da perspectiva moderna.

A **Perspectiva Quantitativa**<sup>91</sup> originou-se no decorrer da 2ª. Guerra Mundial e promoveu muitas alterações na administração. Necessidades de melhores ferramentas para a tomada de decisões, ligadas às forças armadas como a movimentação de tropas, produção de armamentos, e outros similares. Essa abordagem se diferencia das anteriores por envolver muita matemática, estatística, física e outras técnicas quantitativas.

Essa perspectiva apresenta-nos a **Pesquisa Operacional**, responsável pelo desenvolvimento de técnicas como análise do ponto de equilíbrio, programação linear e o PERT-CPM<sup>92</sup>; a **Administração de Operações** também conhecida como administração da produção e logística busca garantir que os gestores tomem decisões para garantir que os produtos e/ou serviços de sua empresa ofereçam: 1) demanda adequada; 2) num tempo apropriado; 3) com o nível de qualidade desejado; 4) de uma maneira compatível com as metas da organização. (SILVA, 2013, p. 276 e 292).

Outra escola da perspectiva quantitativa é a dos **Sistemas de Informações Gerenciais**, conhecido também pelo acrônimo SIG. Todo encaminhamento de uma organização apoia-se no uso de informações, constituindo-se na base do processo de tomada de decisão. Sistema é um conjunto de partes interdependentes que atuam de modo conjunto, efetuando determinada função, formando um todo equilibrado, com objetivo específico.

Um sistema de informações é a coleta, a organização e a distribuição de dados, de tal modo que eles se tornem significativos como informações e contribuam significativamente para a tomada de decisão.

---

<sup>91</sup> **Perspectiva Quantitativa**: marco inicial em 1940 conforme Figura 1.2.

<sup>92</sup> **PERT-CPM**: Acrônimo de *Program Evaluation and Review Technique* ou, avaliação de programa e técnica de revisão e *Critical Path Method* ou método do caminho crítico.

Reconhecer que a perspectiva clássica, humanística e quantitativa da administração não são necessariamente contraditórias e mutuamente excludentes é crucial. Mesmo que considerações e projeções díspares sejam promovidas pelas três visões, cada uma delas complementa as demais, além do que, surgiram em contextos distintos, com olhares diferentes e complementares.

Para Reinaldo Silva (2013, p. 326) a visão clássica enfatizou as condições técnicas de uma organização e suas necessidades; o ângulo humanístico, os aspectos sociais e psicológicos e o reconhecimento das necessidades humanas; e na perspectiva quantitativa, o uso de ferramentas matemáticas e estatísticas no tratamento dos problemas de tomada de decisão nas operações.

Na **Perspectiva Moderna**<sup>93</sup> também chamada de abordagem integrativa encontramos a **Teoria de Sistemas**, a **Teoria das Contingências**, o **Desenvolvimento e a Cultura Organizacionais** e com a **Administração por Objetivos**.

A **Teoria de Sistemas** conhecida também como Teoria Geral de Sistemas (TGS) propõe a reorientação do pensamento e da visão do mundo, tendo o sistema como um novo paradigma científico ou modelo ideal, em oposição à visão de ciência clássica, cartesiana e mecânica-linear.

O principal expoente dessa teoria foi Ludwig von Bertalanffy<sup>94</sup> biólogo austríaco, que iniciou o movimento retornando ao pensamento aristotélico, com base nos conceitos encontrados na química-física, cinemática, termodinâmica, encaminhou seus estudos tendo em vista o metabolismo, estados estáveis, crescimento e sistemas abertos<sup>95</sup>

interagentes e interdependentes relacionados cada um ao seu ambiente de modo a  
(SILVA; 2013, p. 330).

---

<sup>93</sup> **Perspectiva Moderna**: marco inicial em 1960 conforme Figura 1.2.

<sup>94</sup> **Karl Ludwig von Bertalanffy**: (1901 – 1972) biólogo austríaco responsável pela Teoria Geral dos Sistemas, que surge em oposição a Teoria Cartesiana, chamada também de mecanicista, racionalista. (GOMES, dez. 2014).

<sup>95</sup> **Sistemas Abertos**

e energia, que atuam para mantê-lo em alteração (o chamado equilíbrio dinâmico). O organismo é influenciado por seu ambiente e o influencia, alcançando, com ele, um estado de equilíbrio dinâmico (estado de troca de elementos). Tal descrição de um sistema encaixa-se adequadamente às organizações típicas de negócios. (SILVA; 2013, p. 334)

Essa teoria tem sido a mais aceita e usada pelos teóricos da administração até hoje, particularmente nas publicações acadêmicas, mas a prática na maioria das pequenas empresas no Brasil que representam 99% das empresas constituídas formalmente (cfe. SEBRAE, 2015) nos parece, ainda ser uma prática antiga, ligada à visão cartesiana, mecanicista, como veremos no próximo item ao tratar da prática administrativa nas empresas de pequeno porte.

A **Teoria das Contingências** estabelece que situações diferentes exijam práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas para resolver problemas das organizações.

O **Desenvolvimento e a Cultura Organizacionais** abreviado por (DO) teve Richard Beckhard<sup>96</sup> como seu maior expoente. O DO contribui para que os gerentes alcancem um grau de síntese da organização, ajudando a juntar as muitas peças de um sistema complexo, na melhor configuração possível. O DO é muito útil para os gerentes, pois, instiga-os a ver as organizações como sistemas abertos dinâmicos, interagindo ativamente com o ecossistema e internamento com os subsistemas. Além disso, encoraja-os a olharem ao seu redor o que os colaboradores e os grupos estão fazendo, mas também como estão operando.

A **Administração por Objetivos** para Silva (2013, p. 405) pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos.

As **Perspectivas Contemporâneas**<sup>97</sup> ocorrendo em torno dos anos 1980, como as últimas da linha do tempo das perspectivas, tratam aspectos chave para a condução das organizações, em função de elementos extremamente mutantes do ambiente, frente à constante atualização da concorrência e a crescente exigência dos clientes e consumidores. Encontramos aqui a **Qualidade e a Excelência Organizacional** e os **Projetos Organizacionais**

---

<sup>96</sup> **Richard Beckhard:** (1918 – 1999) cientista comportamental norte-americano do MIT foi o criador da expressão Desenvolvimento Organizacional (DO). O DO é um processo sistemático, administrado e planejado de mudança de cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, como forma de melhorar a eficácia na solução dos problemas e no alcance dos objetivos organizacionais. (SILVA; 2013, p. 374)

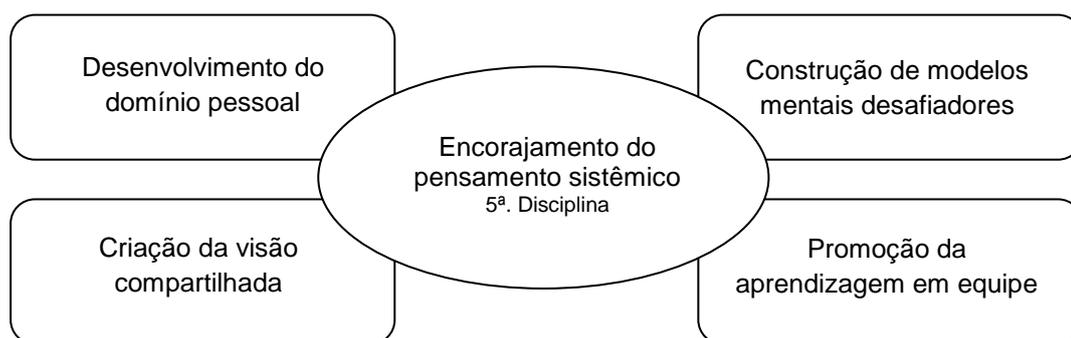
<sup>97</sup> **Perspectivas Contemporâneas:** marco inicial em 1980 conforme. Figura 1.2.

A **Qualidade e a Excelência Organizacional** devem ser entendidas assim: a **qualidade** como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que propiciam a habilidade de satisfazer dadas necessidades. E a **excelência** como uma condição em que a eficiência leva a uma eficácia maior do que o esperado, ou o realizado é melhor do que o planejado, em termos de resultados.

**Projetos Organizacionais** também conhecido como desenho organizacional, refere-se à criação ou reprojeto, por parte de organizações avançadas, de estruturas modulares, virtuais e sem fronteiras. Acredita-se que os projetos serão totalmente diferentes, que em lugar de departamentos tradicionais as organizações estarão assentadas em cinco centros diferentes: 1) Centro de conhecimento/aprendizagem; 2) Centro de recuperação/desenvolvimento; 3) Centro de serviço mundial/espiritual; 4) Centro de operações de classe mundial; 5) Instituto de liderança.

Um dos destaques dessa visão é Peter Senge<sup>98</sup> que nos apresenta cinco novas organizacional, como podemos observar na **Figura 1.3**. São elas: 1) Domínio pessoal; 2) Modelos mentais; 3) Visão compartilhada; 4) Aprendizagem em equipe; 5) Pensamento sistêmico.

**FIGURA 1.3 – Articulação das disciplinas de Peter Senge para a criação da organização de aprendizagem.**



Fonte: adaptado de Silva (2013, p. 461).

O pensamento sistêmico como podemos observar representa a 5ª. disciplina, título inclusive de seu conhecido livro. O escrito no centro da **Figura 1.3** aparece como o foco ou o resultado das demais

<sup>98</sup> **Peter Senge:** (1947 ) nascido em Stanford, Califórnia. Autor do famoso livro A quinta disciplina. (WIKIPEDIA [Peter Senge], 01 jun. 2016).

disciplinas. Rompe-se assim, com a visão estanque de trabalho individual isolado e individualizado, criando as condições para que a organização e seus colaboradores aprendam e ensinem conjuntamente. Infelizmente, esse discurso e prática ficam muito distantes da realidade da maioria esmagadora dos empresários e administradores como poderemos analisar no item 1.2 Práticas administrativas nas

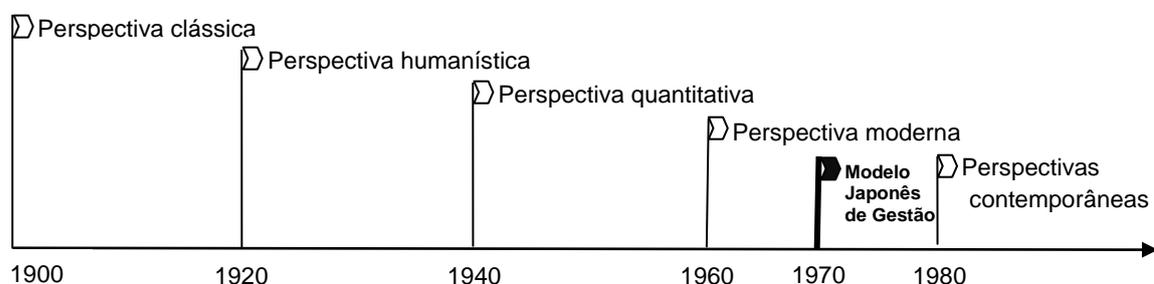
### 1.1.3.1 – Modelo japonês de administração

O Modelo Japonês de Administração foi durante muito tempo um ponto fora da curva para o ocidente. Seu surgimento e desenvolvimento foram desconsiderados por muitos. Prova disso, são as diversas publicações americanas e algumas nacionais baseadas nessas, que nem citam o evento, ou quando o fazem, lembram-no apenas pelo seu significado no movimento da qualidade total.

A própria **Figura 1.2** das perspectivas administrativas, na página 50, não contém o modelo de produção japonês. Fizemos questão de reproduzi-la abaixo inserindo na linha do tempo o modelo japonês de gestão. Esse modelo revolucionou a forma de se encarar a produção, a qualidade e, especialmente o ser humano.

Na **Figura 1.2a** todas as cinco perspectivas e as escolas e teorias em seu interior são ocidentais, e muitos livros ocidentais acabam desconsiderando esse sistema de produç

**FIGURA 1.2a – Linha do tempo das teorias da administração ocidentais e japonesa**



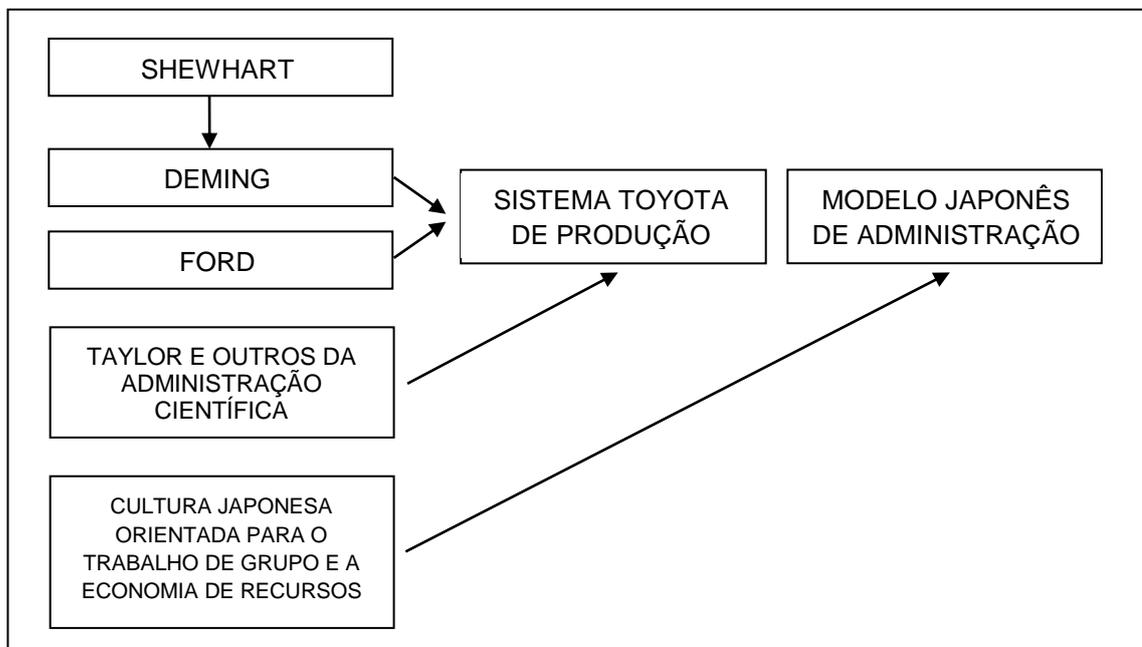
Fonte: adaptado de Silva (2013, p. 106), acrescentando o Modelo Japonês de Gestão.

A **Figura 1.4** apresenta-nos uma série de fatores que contribuíram para que esse modelo influenciasse tanto e, tão profundamente, não só a produção, mas, jogasse

mais uma pá de cal no apoio a sociedade industrial<sup>99</sup>. Como podemos ver na figura, um desses fatores foi a cultura japonesa orientada para o trabalho em grupo e a economia de recursos.

A administração científica e particularmente as ideias de Taylor reforçaram o sistema Toyota de produção, que se viu apoiado pela configuração da linha de produção fordista e pelo ciclo de Shewhart-Deming<sup>100</sup>, sua ferramenta principal. O kaizen<sup>101</sup> sustenta-se em duas práticas, a dos 5S e 5W<sup>102</sup>. O Sistema Toyota de Produção e o modelo japonês de administração representam praticamente a mesma coisa, pois, foram se integrando e um contribuindo para com o outro, numa constante sinergia.

**FIGURA 1.4** Bases do modelo japonês de administração



Fonte: Maximiano (2008, p. 60).

<sup>99</sup> **Sociedade Industrial:** baseada no período de dominação da indústria; maior força no período da revolução industrial (anos 1920 do Século XX); principais características: previsibilidade, hierarquia bem definida, decisões centralizadas. Valores: obediência, pontualidade e lealdade. Foco na produção.

<sup>100</sup> **Ciclo de Shewhart-Deming:** conhecido também por Ciclo PDCA (acrônimo de Plan, Do, Check e Action), isto é, estabelecer objetivos, implementar o plano, estudar os resultados e propor ações corretivas visando a melhoria constante. Cabe esclarecer a importância de Shewhart e Deming para a sociedade japonesa. Walter Andrew Shewhart (1891 – 1967) físico, engenheiro, estatístico e consultor americano, responsável pelo desenvolvimento do Controle Estatístico de Qualidade, tendo influenciado sobremaneira o também estatístico americano William Edwards Deming (1900 – 1993), reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos EUA durante a Segunda Guerra Mundial, mas, destacado internacionalmente por suas contribuições ao movimento da qualidade no Japão. Deu contribuições imprescindíveis para que o Japão se tornasse notório pela fabricação de produtos com alto valor agregado pela inovação e qualidade. (WIKIPEDIA [Ciclo PDCA], 01 jun. 2016).

<sup>101</sup> **Kaizen:** práticas de aprimoramento contínuo. (MAXIMIANO; 2015, p. 181)

<sup>102</sup> **5S e 5W:** abreviação de **Seiri** (Sort, Separar), **Seiton** (Systematize, Organizar), **Seiso** (Shine, Dar brilho), **Seiketsu** (Standardize, Padronizar, Normatizar) e **Shitsuke** (Sustain, Self-discipline, Manter, Conservar). Os 5W, ou Five Whys ou ainda, cinco porquês, perguntar cinco vezes qual a causa do problema conduz a causa original. Consertada a causa primeira, a cadeia de problemas se desfaz. (FREEWEBS [Housekeeping], 01 jun. 2016).

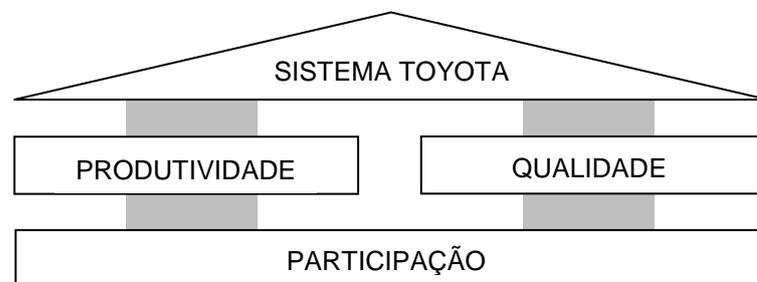
Para Maximiano (2015a., p. 180)

orporaram, desde o início, os dois princípios fundamentais do TPS<sup>103</sup>: Jidoka<sup>104</sup> e Just in time<sup>105</sup>. Sendo o Kaizen, a ferramenta que faz o sistema se aprimorar continuamente.

O Sistema Toyota de Produção vem sendo desenvolvido desde 1926, quando a Toyota ainda era uma fábrica de teares. Sempre tiveram a preocupação em evitar o desperdício. Em 1956 observando a produção americana concluíram que seria necessário simplificar o modelo de Henry Ford, que mantinha grandes contingentes de trabalhadores com capacidade subaproveitada trabalhando em tarefas menores, alienados e desmotivados.

Assim, uma das bases de sustentação como podemos verificar na **Figura 1.5** é a participação dos operários colaboradores, com dois pilares lastreando o sistema Toyota, que são a produtividade e a qualidade. Muitas vezes o modelo japonês de gestão e produção é confundido com o movimento pela qualidade total<sup>106</sup>, que foi outro aspecto que impulsionou o sistema a conquistar o mundo.

**FIGURA 1.5 – Princípios do sistema Toyota de produção**



Fonte: Maximiano (2008, p. 61).

Esse modelo se universalizou nos anos 1980, quando empresas como Toyota, Honda e Nissan instalaram-se nos Estados Unidos e na Europa impressionando as empresas com sua superior eficiência na produção e, pela maneira participativa e

<sup>103</sup> **TPS:** Toyota Production System ou Sistema Toyota de Produção

<sup>104</sup> **Jidoka:** interromper o funcionamento das máquinas e das linhas de produção quando ocorre qualquer tipo de problema ou defeito. (MAXIMIANO; 2015a, p. 180)

<sup>105</sup> **Just in time:** fabricar apenas a quantidade necessária de produtos. (MAXIMIANO; 2015a, p. 181)

<sup>106</sup> **Gestão da Qualidade Total:** "Total Quality Management" ou simplesmente "TQM" consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é envolver distribuidores e demais parceiros de negócios. (WIKIPEDIA [Gestão da Qualidade Total], 01 jun. 2016).

igualitária que tratava seus funcionários, radicalmente oposta aos costumes das fábricas ocidentais, com uma separação hierárquica marcante.

Conforme Maximiano (2015a, p. 192), nos anos 1990 o modelo japonês já havia deixado de ser exclusivamente nipônico, tornando-se o padrão universal das empresas que intencionavam competir em escala global. As principais diferenças entre os modelos de produção fordista-taylorista tradicionais e o modelo japonês no **Quadro 1.1**.

Analisando o **Quadro 1.1**, podemos facilmente perceber como o modelo japonês de administrar rompe como um conjunto de paradigmas mecânicos lineares da produção fordista ocidental. Através de grupos de trabalho auto gerenciados está se de células de produção<sup>107</sup>, que trabalham valorizadas em suas capacidades cognitivas operando com conhecimentos tácitos e explícitos. Os demais elementos do quadro são autoexplicáveis.

**QUADRO 1.1 – Comparativo entre as ideias ocidentais e as orientais em relação à administração**

Ideais Ocidentais	Ideais Orientais
Linha de montagem móvel, com trabalhadores especializados.	Grupos de trabalho autogerenciados.
Verticalização, controle de todas as fontes de fornecedores, administração de estoques, mentalidade <i>just in case</i> .	Parcerias com fornecedores dedicados, produção enxuta, mentalidade <i>just in time</i> .
Tamanho é documento.	Guerra ao desperdício.
Máquinas e equipamentos dedicados.	Produção flexível.

Fonte: Maximiano (2015b, p. 105).

Sobre o conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997, p. XIII) no prefácio de seu livro criticam a filosofia Ocidental, e tratam de maneira mais coletiva o conhecimento. Escrevem:

<sup>107</sup> **Células de produção** as, máquinas, materiais e métodos em que as etapas do processo estão próximas e ocorrem em ordem  
PATTUSSI, 04 mai. 2016. (p. 26)

Na filosofia dominante no Ocidente, o indivíduo é o principal agente, que possui e processa o conhecimento. Nesse estudo, entretanto, mostraremos que o indivíduo interage com a organização através do conhecimento. A criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Portanto, nossa discussão da criação do conhecimento organizacional tem dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento. As duas formas de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização realizarão quatro processos principais da conversão do conhecimento que juntos, constituem a criação do conhecimento: (1) do tácito para o explícito; (2) do explícito para o explícito; (3) do explícito para o tácito; (4) do tácito para o tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. xiii).

Retomaremos a esses conceitos e visões no **Capítulo 3** ao tratarmos a Sociedade do Conhecimento e Sociedade Industrial.

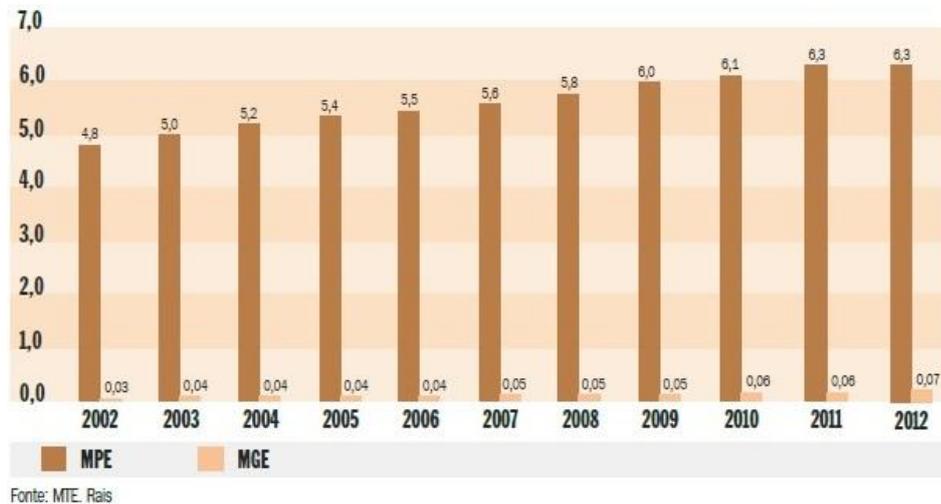
## **1.2 – Práticas administrativas nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras**

O estudo das práticas administrativas nas empresas brasileiras passa necessariamente pelas empresas de pequeno porte. Estas representam a maioria esmagadora das organizações formalmente constituídas para a produção e oferta de produtos e serviços ao mercado consumidor.

Tem destaque no cenário social, econômico e político a participação das **Empresas de Pequeno Porte** (EPPs) como fonte geradora de empregos e renda, bem como celeiro e potencial criador de empreendedores e inovações.

O **Gráfico 1.1**, autoexplicativo, é uma demonstração de como a MPE é importante, significativa e vem crescendo mais que a **Média e Grande Empresa** (MGE). As MPEs representam 99% de todas as empresas formalizadas.

**GRÁFICO 1.1** Evolução do número de estabelecimentos por porte Brasil 2002-2012 (em milhões)



Fonte: SEBRAE; DIEESE. (p.28)

### 1.2.1 – Aspectos gerais sobre as MPE's

Para Soares (2002, p. 44) nas intervenções a respeito de desenvolvimento econômico, em todo o mundo, destaca-se a participação das empresas de pequeno porte como força essencial no desenvolvimento econômico. As grandes unidades produtivas, do comércio e de serviços com crescimento intenso no último século não ofuscaram a importante participação na produção social das micro e pequenas empresas.

Por um lado o processo de concentração do capital nos grandes conglomerados e por outro, as dificuldades tecnológicas, financeiras, organizacionais mantendo altas taxas de mortalidades das MPEs, indicam o seu fim como um prenúncio apocalíptico. (SOARES, 2002, p. 44).

Mas, contradizendo essa visão, a natalidade das micro e pequenas empresas parece desconsiderar tais óbices, com um nascimento contínuo de novas e pungentes empresas. Diversas obras, publicadas no limiar do nosso século, apontam para uma tendência de efetivo crescimento das MPEs e de redução estrutural dos grandes conglomerados.

A importância das empresas de pequeno porte não se resume ao Brasil. Podemos tomar, por exemplo, as empresas da indústria de transformação, que num trabalho

feito para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Fernando Puga (2000, p. 11) afirma que em todos os países analisados, as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) representam no mínimo 98% do total de empresas.

MPMEs representam uma classificação mais ampla, normalmente adotada na padronização do tratamento das empresas de pequeno porte internacionais, pois, alguns países como os Estados Unidos não trabalham com o conceito de microempresa e as empresas pequenas abrangem até 500 funcionários.

Reforçando a contribuição social econômica , Puga afirma no referido trabalho:

Na Europa, a criação líquida de postos de trabalho nas MPMEs mais do que compensou a diminuição nas grandes empresas, no período de 1988 a 1995. As empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os postos criados, em ritmo de 259 mil novos empregos por ano (*European Commission*, 1995). Além disso, durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas. (PUGA, 2000, p. 11).

As MPMEs, também, têm papel destacado no que diz respeito à produção de inovações nos EUA. Apesar dos gastos em P&D proporcionalmente menores, quando comparados às empresas de grande porte elas respondem por mais da metade das inovações. (PUGA, 2000, p. 11).

Drucker (2014, p. 4) considera que a tecnologia teve relativa importância nos EUA 1970/1980 na geração de empregos, mas que o grande gerador de empregos foi as pequenas e médias empresas, essas últimas expandiram três vezes mais suas *da Fortune*

compreendido entre 1970 e 1983.

Ele, (DRUCKER, 2014, p. 16), considera que o grande responsável pela geração de produzida pelo Quarto Setor, as parcerias público privadas para resolver o que o estado não tem conseguido por falta de recursos e, que o setor privado isoladamente acaba olhando, exclusivamente, pela ótica da maximização dos lucros. Chama de administração empreendedora.

As pequenas e médias empresas, particularmente nos EUA foram as que mais cresceram quantitativamente em números de empresas e, em relação ao

crescimento do mercado. A razão disso é a administração sendo usada de forma criativa e criadora representando a nova tecnologia nas pequenas e médias empresas. Aprofundaremos essa questão no subitem 1.3 Perspectivas das MPEs.

No Brasil, até meados da década de setenta, as empresas de pequeno porte pouco foram analisadas em estudos tradicionais. E ainda, boa parte dos estudos após este período pecava por análises estáticas com muita informação quantitativa e pouca ou nenhuma qualitativa.

Nas últimas três décadas e meia essa realidade vem mudando através de uma série de contribuições promovidas pelo SEBRAE nacional e por suas unidades estaduais, particularmente as de São Paulo e Minas Gerais, com importantíssimas contribuições ao estudo dessa categoria de empresas, e ao empreendedorismo latente nesses empresários.

Outras inúmeras contribuições surgiram das academias e de seus acadêmicos, da parte de institutos de pesquisas, analisando os empresários e as empresas. Porém ainda muitos desses estudos são desenvolvidos tendo como referência as grandes empresas.

Para continuar nosso estudo definiremos e apresentaremos a classificação de micro ou pequena empresa. Os preceitos convencionais como número de empregados ou valor do faturamento, ou ainda, capital social, patrimônio líquido e investimentos são insuficientes para estabelecimento de categorias mais adequadas.

Soares (2002, p. 45) considera que o uso exclusivo de critérios quantitativos para a classificação das empresas, como por exemplo, o número de empregados, sem uma prévia análise da composição orgânica do capital, pode conduzir a equívocos fazendo com que empresas altamente capital-intensivas estejam em uma mesma categoria de unidades artesanais mão-de-obra-intensivas<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> **Empresas capital-intensivas e unidades artesanais mão-de-obra-intensivas:** As primeiras referem-se a empresas com alto valor agregado, exigindo altos investimentos e/ou tecnologias avançadas, enquanto que as outras têm menor valor agregado, exigindo uso amplo e constante de habilidades da mão de obra. (SOARES, 2002, p. 46).

Segundo Rattner<sup>109</sup> (1985) os dados quantitativos são de extrema relevância no dimensionamento e comparação de aspectos, funções e problemas das MPEs. Mas existe uma necessidade de informações qualitativas que permitam o entendimento da dinâmica e as o de acumulação, bem como as funções diferenciadas que nele desempenham, pequenas e grandes unidades produtivas . (RATTNER, 1985, p. 24).

O que tem predominado nas classificações é o número de empregados ou a receita bruta anual. Os governos federal, estaduais e municipais lançam mão de números do faturamento oficial para definir o enquadramento dessas. Apoiados nesses números e no de colaboradores, estudiosos se esforçam para uma catalogação da

Portanto, para Soares (2002, p.47) como consequência dos diferentes critérios e fins, não existe uniformidade, pois, os parâmetros para formatação dos mapas de classificação são divergentes, gerando números diferentes. Diversos órgãos responsáveis por sua divulgação utilizam várias regras e conceitos. Por isso, existe uma selva de números que para um pesquisador desavisado parecem conflitantes em diversos momentos.

Nosso objetivo ao levantar tais questões, não é o de tentar desacreditar qualquer uma destas instituições ou questionar seus critérios internos, mas simplesmente apontar as dificuldades do desenvolvimento de pesquisas, quando não existem normas e conceitos suprainstitucionais padronizados e acordados pela comunidade de pesquisa.

Pode parecer secundário, mas Soares (2002, p. 47) critica um aspecto que considera importante destacar, que é o erro de denominar os empresários das MPEs de pequeno empresário, microempresário e pior ainda, como fez o governo ao criar a Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008 instituindo o microempreendedor individual. Tal fato ocorre rotineiramente na academia, na imprensa falada e escrita

---

<sup>109</sup> **Henrique Rattner:** (1924 – 2011) nome correto Heinrich Rattner, adotado Henrique aqui no Brasil pela facilidade de comunicação, economista nascido em Viena na Áustria publicou 30 livros e mais de uma centena de artigos em jornais e revistas no Brasil e em diversas outras partes do mundo, um pensador do desenvolvimento. (EDITORA SENAC [Henrique Rattner], 15 mai. 2016).

e em órgãos governamentais<sup>110</sup>, que, em várias publicações expressam tal discriminação.

Essa classificação segregacionista desqualifica os empresários de pequenos negócios, como se suas atribuições como administrador e/ou empreendedor fossem proporcionais ao tamanho de seu empreendimento, naquele preciso momento. No entanto, vemos na rica história empresarial brasileira, vários pequenos empreendimentos transformarem-se em grandes negócios, contrariando esta infeliz colocação.

### 1.2.2 – Conceito e participação das MPEs na economia brasileira

Registradas as observações e preocupações, adotamos uma orientação quantitativa na categorização das MPEs, na falta de material com critérios qualitativos que nos embasasse. Apoiamo-nos, nos critérios mais largamente usados no Brasil, que são o do número de empregados combinado quando possível com o faturamento.

O uso exclusivo do valor do faturamento como regra pode implicar em maior risco de erro na classificação, pois, devemos considerar a possibilidade de dissimulação de seus valores pelo empresário, tendo em vista um menor recolhimento de impostos e tributos.

No **Quadro 1.2** podemos observar o número nacional de 6,3 milhões de empresas<sup>111</sup> contendo 3,7 milhões de MEIs, apurado pela pesquisa do SEBRAE; DIEESE (2013, p. 52) realizada em 2012, e identificou também a geração de 16,2 milhões de empregos formais não agrícolas. 3,6 milhões empregadores conta fazendo um total de 23,1 milhões para uma população oficial de

<sup>110</sup> **Provas da discriminação dos empresários** ativo, judiciário e do próprio governo: MICROEMPRESÁRIO e MICROEMPREENDEDOR [Diversos]. Diversos. disponível em: a) <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>; b) <<http://www.crcba.org.br/boletim/edicoes/estatuto.htm>>; c) <[http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnotec/areas-da-conle/tema10/2004\\_10638.pdf](http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnotec/areas-da-conle/tema10/2004_10638.pdf)>; d) <<https://jus.com.br/artigos/7464/o-pequeno-empresario-prestador-de-servicos>>; e) <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=504>>; f) <<http://efisc.com.br/materias/2007/132007contabilidade.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

<sup>111</sup> **Empresas constituídas:** Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEIs). (SEBRAESP [micro e pequenas empresas em números], 01 mai. 2016).

204,4 milhões de pessoas<sup>112</sup> e uma população economicamente ativa PEA<sup>113</sup> de 60,02 milhões. (BRASIL, IBGE 01 mai. 2016) e (SEBRAE; DIEESE, 2013, p. 27 a 39).

**QUADRO 1.2 – Número de estabelecimentos com e sem empregados por porte e setor de atividade econômica – Brasil 2012**

Porte	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Total
<b>Em nºs absolutos</b>					
<b>MPE</b>	<b>683.843</b>	<b>325.924</b>	<b>3.133.821</b>	<b>2.196.032</b>	<b>6.339.620</b>
Micro	632.973	306.851	2.953.036	2.068.542	5.961.402
Sem empregados	350.404	181.326	1.844.677	1.390.253	3.766.660
Com empregados	282.569	125.525	1.108.359	678.289	2.194.742
Pequena	50.870	19.073	180.785	127.490	378.218
<b>MGE</b>	<b>12.789</b>	<b>4.415</b>	<b>21.496</b>	<b>26.802</b>	<b>65.502</b>
<b>TOTAL</b>	<b>696.632</b>	<b>330.339</b>	<b>3.155.317</b>	<b>2.222.834</b>	<b>6.405.122</b>
<b>Em %</b>					
<b>MPE</b>	<b>98,2</b>	<b>98,7</b>	<b>99,3</b>	<b>98,8</b>	<b>99,0</b>
Micro	90,9	92,9	93,6	93,1	93,1
Sem empregados	50,3	54,9	58,5	62,5	58,8
Com empregados	40,6	38,0	35,1	30,5	34,3
Pequena	7,3	5,8	5,7	5,7	5,9
<b>MGE</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Anuário do trabalho na MPE SEBRAE; DIEESE (2013, p. 52).

O **Quadro 1.3** apresenta a classificação das MPEs em relação ao seu porte utilizando isoladamente o critério, por número de empregados. Conforme essa regra: Microempresa no comércio e nos serviços empregam até nove pessoas e na Indústria até dezenove, enquanto as classificadas como de pequeno porte empregam respectivamente entre dez e quarenta e nove e entre, vinte e noventa e

<sup>112</sup>**População oficial:** Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgadas no Diário Oficial da União, o país tinha, em 1º de julho de 2015, 204.450.649 habitantes. População projetada de 205,8 milhões de pessoas. (BRASIL, IBGE [População projeção], 01 mai. 2016 (11:00 AM)). População oficial em 2010 era de 190,7 milhões (Censo 2010).

<sup>113</sup>**População Economicamente Ativa (PEA):** Compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada, assim definidas: população ocupada - aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias). As pessoas ocupadas são classificadas em: **Empregados** - aquelas pessoas que trabalham para um empregador ou mais, cumprindo uma jornada de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração em Dinheiro ou outra forma de pagamento (moradia, alimentação, vestuário, etc.). Incluem-se, entre as pessoas empregadas, aquelas que prestam serviço militar obrigatório e os clérigos. Os empregados são classificados segundo a existência ou não de carteira de trabalho assinada. **Conta Própria** - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, sem empregados. **Empregadores** - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, com auxílio de um ou mais empregados. **Não Remunerados** - aquelas pessoas que exercem uma ocupação econômica, sem remuneração, pelo menos 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou em ajuda a instituições religiosas, beneficentes ou de cooperativismo, ou, ainda, como aprendiz ou estagiário. **População Desocupada** - aquelas pessoas que não tinham trabalho, num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar, e que, para isso, tomaram alguma providência efetiva (consultando pessoas, jornais, etc.). (BRASIL, IBGE [Indicadores trabalho rendimento], 01 mai. 2016).

nove funcionários. Acima destes números as empresas são classificadas como médio e grande porte.

**QUADRO 1.3 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados**

Porte	Setores	
	Indústria <sup>(1)</sup>	Comércio e Serviços <sup>(2)</sup>
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

(2) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Fonte: SEBRAE; DIEESE (2013, p. 17).

Completando essas informações temos outra classificação pelo faturamento bruto anual, lastreada nos valores estabelecidos pela Lei Geral da MPE<sup>114</sup>. Enquadra-se assim, como microempresa aquela que obtiver um faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00, correspondente a um faturamento bruto médio por mês de R\$ 30.000,00. Empresa de pequeno porte situa-se entre um faturamento bruto médio mensal de R\$30.000,01 e R\$ 300 mil equivalendo respectivamente a um faturamento bruto/ano com 0,1 centavo acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões.

A importância das MPEs na economia brasileira salta aos olhos no **Quadro 1.4**. Apuramos que as MPEs em 2012, por representarem 99% do total de empresas, significariam aproximadamente 6,3 milhões de empresas e empregavam em torno de 23,1 milhões de brasileiros, incluindo-se aí os empregados, empresários

115

As Micro e Pequenas Empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de

<sup>114</sup> **Lei Geral da MPE:** Lei Complementar Federal 123/2006 14/12/2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. (BRASIL, Planalto Casa Civil [Lei Geral da MPE], 01 mai. 2016).

<sup>115</sup> **Conta-própria:** Pessoa que trabalhava explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com a ajuda de trabalhador não-remunerado. (BRASIL, IBGE [Notas técnicas], 04 mai. 2016).

Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. (SEBRAE, 2014, p. 6).

**QUADRO 1.4– Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte**

**Brasil 2007 – 2012 (em %)**

Porte	2007	2008	2009	2010	2011	2012
MPE	99,1	99,1	99,1	99,0	99,0	99,0
Micro	94,2	94,0	93,9	93,5	93,3	93,1
Pequena	4,9	5,1	5,2	5,5	5,7	5,9
MGE	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0
Média	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7
Grande	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL (em nºs abs.)</b>	<b>5.640.870</b>	<b>5.838.070</b>	<b>6.026.413</b>	<b>6.180.578</b>	<b>6.385.814</b>	<b>6.405.122</b>

Fonte: MTE. Rais. Elaboração: DIEESE. Obs.: Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços

Fonte: Adaptado pelo autor SEBRAE; DIEESE (2013, p. 17).

Como podemos observar no **Quadro 1.5** as MPEs vêm progressivamente aumentando sua relevância na economia brasileira. Constatou-se que em termos agregados (PIB<sup>116</sup>) esta participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011. Esta participação aumentou tanto em serviços como no comércio tendo se reduzido um pouco na atividade industrial, onde predominam médias e grandes empresas que se beneficiam de economias de escala. (SEBRAE, 2014, p.55).

**QUADRO 1.5 – Evolução e Distribuição percentual do valor adicionado das MPEs  
Brasil – 2001 - 2011**

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	1985	2001	2011
SERVIÇOS	5,87%	8,3%	10,0%
COMÉRCIO	5,9%	6,8%	9,1%
INDÚSTRIA	9,3%	8,1%	7,8%
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21,0%	23,2%	27,0%

Fonte: SEBRAE e FGV, a partir de dados do IBGE extraído SEBRAE (2014, p. 32).

<sup>116</sup> **PIB:** Produto Interno Bruto representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um determinado período.

A pujança das MPEs é impressionante, mesmo com a economia em retrocessos o número de entrantes mantém-se elevado, entre 2011 e 2012 foi de 18,5% a média dos dois anos. Sustenta 52% dos empregados com carteira assinada e seus salários representam 40% dos pagos pelo mercado. Mas como nem tudo são flores, precisamos estudar as taxas de mortalidade que vem caindo, mas ainda são altas.

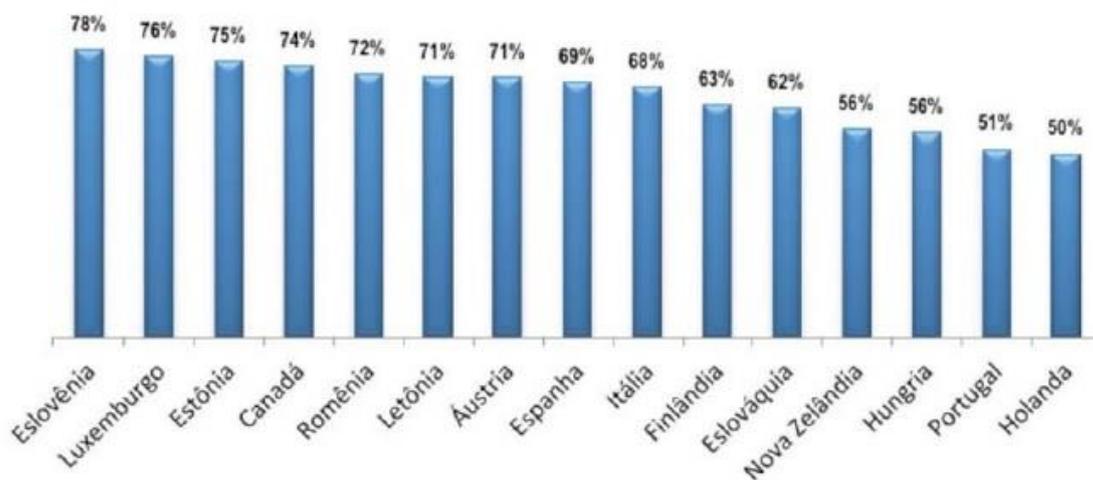
Essa pujança que afirmamos acima se confirma nas informações do **Quadro 1.6** que trata da constituição de empresas no estado de São Paulo no período de 1990 a 2008.

**QUADRO 1.6 –**

Não podemos deixar de registrar a importância das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no contexto mundial, podendo passar a impressão ao leitor que essa é uma questão restrita às nossas fronteiras. Muito embora o conceito de pequena e média empresa seja diferente, pois, por exemplo, nos EUA não existe o conceito de microempresa. Além disso, para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) a classificação de empresa exige a existência de ao menos um empregado, diferentemente de nossa visão que considera os por conta própria empregados de si mesmo.

O **Gráfico 1.2** deixa muito claro que nos diversos outros países em desenvolvimento as empresas de pequeno e médio porte têm grande importância, inclusive nos países desenvolvidos como Canadá, Espanha, Itália e Nova Zelândia. Mas, o outro lado da moeda também é representativo, como a taxa de mortalidade, que consome recursos significativos dos países.

**GRÁFICO 1.2 – Taxa de sobrevivência internacional de empresas com até 2 anos<sup>(\*)</sup>, para empresas com empregados (%)**

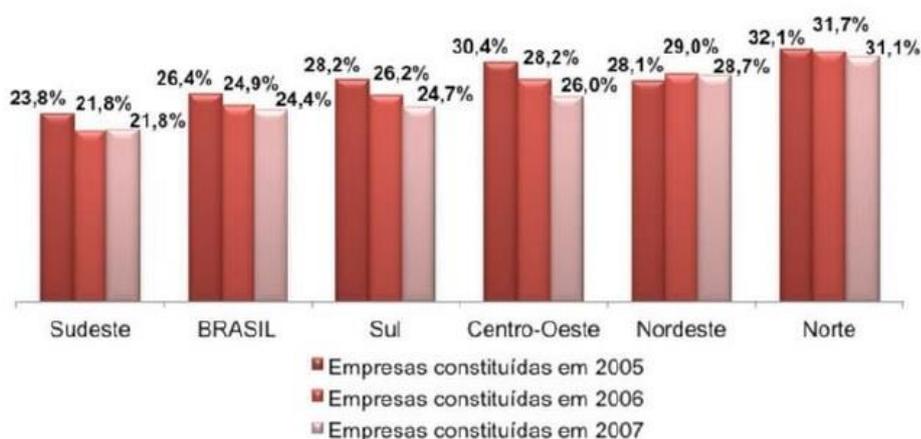


**Nota (\*):** Empresas criadas em 2007  
**Fonte:** SEBRAE, (2013, p. 53).

### 1.2.3 – Diagnóstico da mortalidade das MPEs no Brasil

Verificamos no **Gráfico 1.3**, fruto do estudo sobre a sobrevivência das MPEs publicado em 2013, pelo SEBRAE nacional, que, a taxa de mortalidade das MPEs em todo o território nacional, constituídas em 2007 foi de 24,4%, condição melhor a verificada no grupo das empresas constituídas em 2005 e 2006, cujas taxas de sobrevivência foram respectivamente de 26,4% e 24,9%.

**GRÁFICO 1.3 – Taxa de mortalidade de empresas com 2 anos, por região do país**



Notas: As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008.

As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009.

As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

**Fonte: SEBRAE (2013, p. 31).**

Embora o referido estudo não capte as razões da melhora nas taxas de sobrevivência em oposição à mortalidade apontada, a tendência ao aumento da sobrevivência aqui identificada parece estar em sintonia com os avanços verificados tanto no âmbito dos negócios (p.ex. com a tendência à melhora na legislação em favor das MPE), quanto no que diz respeito à evolução das características dos próprios empreendedores brasileiros (p.ex. aumento da escolaridade e dos esforços de capacitação).

Esse estudo apontou também que as taxas de sobrevivência são maiores na Indústria (79,9%) e na região Sudeste (78,2%). Os melhores índices de sobrevivência das empresas da indústria parecem estar relacionados aos requisitos de capital, conhecimento e tecnologia, que tendem a ser proporcionalmente maior

nesse setor, o que reduz a entrada de concorrentes e a pressão concorrencial. (SEBRAE, 2013, P. 34).

No **Gráfico 1.3** ainda podemos verificar algumas dessas afirmações, além de observarmos que as taxas de mortalidade em todas as demais regiões, excetuando-se o sudeste, são maiores que a média nacional. Na região norte, nordeste e centro-oeste chegam a ficar de 4% a 7% acima das médias do país dependendo do período comparado.

Os motivos podem ser diversos, como no sudeste e no sul a economia é mais dinâmica, influenciando na logística, nos custos, no consumo, etc. Aspecto importante referencia-se no que diz respeito à estabilidade das empresas com maior estrutura no sul e sudeste que nas demais regiões do país.

Sobre isso, o **Mapa 1.1** e **Mapa 1.2** são elucidativos, pois, nos apresentam a proporção de empregadores no total de ocupados no país em 2012 e, o percentual dos por conta própria em relação ao total de ocupados no país. Podemos observar a enorme concentração de empregadores no sul e sudeste do país, indicando empresas com maior número de empregados e, conseqüentemente maior estrutura. Enquanto que no **Mapa 1.2** apresenta-

ninguém. Nos totais observados na **Tabela 1.1** abaixo vemos que a participação dos

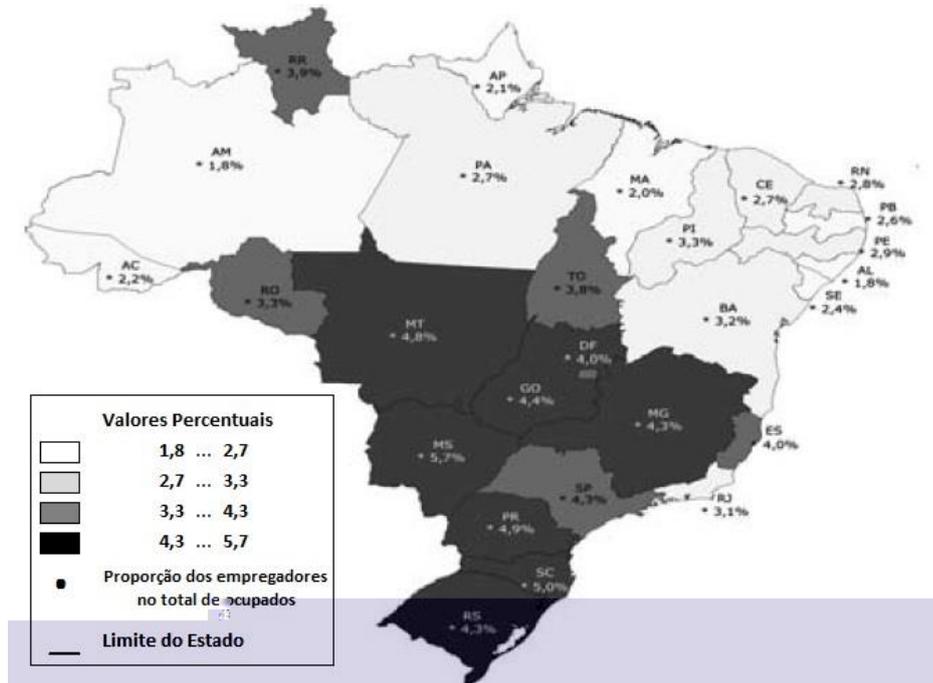
**TABELA 1.1** Evolução da taxa de empregadores e conta própria  
Brasil 2002 2012 (% e n<sup>os</sup>. absolutos)

Período	Empregadores	Conta própria	%	Total
2002	16,0	84,0	100	20.911.557
2012	15,4	84,6	100	23.125.469

Fonte: adaptado pelo autor do SEBRAE (2013, p. 70).

empregadores diminuiu de 2002 a 2012, indicando também um possível aumento dos autônomos e dos optantes pelo MEI, contribuindo significativamente com os conta própria.

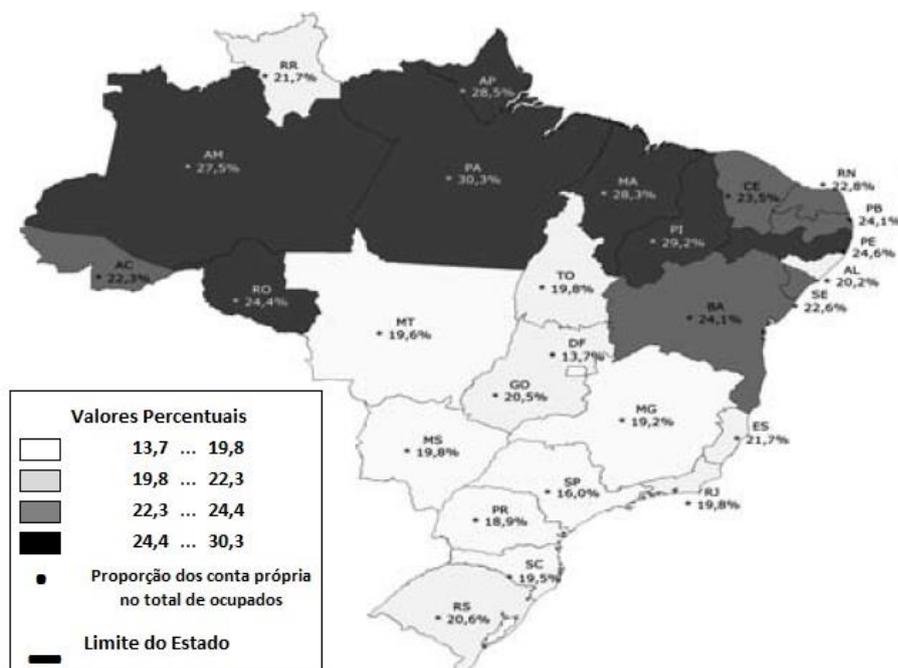
**MAPA 1.1 – Proporção de empregadores no universo de ocupados**



Fonte: SEBRAE; DIEESE (2013, p. 71).

Obs.: Em 2012, a proporção de empregadores no total de ocupados era de: Brasil = 3,8%; Norte = 2,7%; Nordeste = 2,8%; Sudeste = 4,1%; Sul = 4,7%; Centro-Oeste = 4,6%

**MAPA 1.2 – Proporção de conta própria no universo de ocupados**

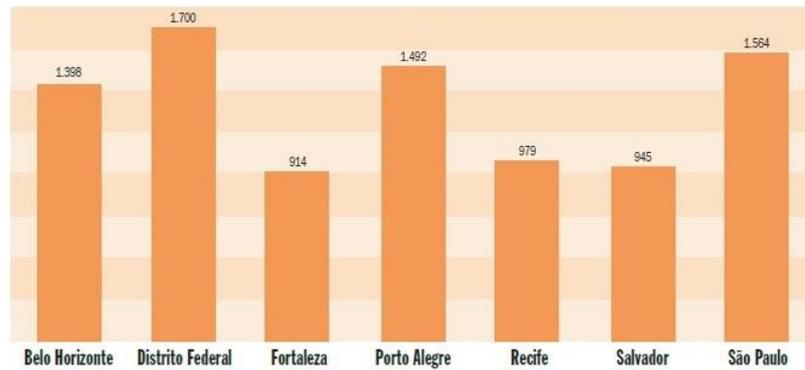


Fonte: SEBRAE; DIEESE (2013, p. 72).

Obs.: Em 2012, a proporção de conta própria no total de ocupados era de: Brasil = 20,7%; Norte = 27,4%; Nordeste = 24,6%; Sudeste = 17,7%; Sul = 19,7%; Centro-Oeste = 19,0%

Outro aspecto importante de ser observado é a grande variação da renda média entre as regiões, apresentada no **Gráfico 1.4**. Se compararmos com a média das três regiões metropolitanas do NE (próximo da renda de Salvador), perceberemos que esta equivale a 2/3 daquela.

**GRÁFICO 1.4 – Renda média mensal real dos ocupados nas MPes<sup>(1)</sup>  
Regiões Metropolitanas e Distrito Federal 2012 (em R\$)**



Fonte: SEBRAE (2013, p. 70).

**QUADRO 1.7 – Custo equivalente da mortalidade de empresas  
Equivalente a perda de recursos financeiros (por ano)**

ELIMINAÇÃO DE	CUSTO EM 2006 (unidades de produtos)	CUSTO EM 2008 (unidades de produtos)
<b>Veículos populares</b>	690 mil	811,7 mil
<b>Computadores</b>	17,4 milhões	20,6 milhões
<b>Refrigeradores</b>	17,4 milhões	27,5 milhões
<b>TV 14"</b>	60 milhões	65,5 milhões
<b>Cestas básicas</b>	66 milhões	67 milhões

**Nota:** para o cálculo do custo equivalente da mortalidade de empresas em produtos, foram utilizados os valores de referências desses produtos (itens básicos) vigentes ao final de cada pesquisa de campo.

**Fonte:** SEBRAE-SP (2010, p. 8).

Pelos cálculos do SEBRAE-SP (2010, p. 8) as perdas financeiras totalizaram R\$ 15,7 e 19,6 bilhões em 2006 e 2008 respectivamente. Essas e outras perdas são de difícil reparação. Quantas bocas poderiam ser alimentadas com todo esse desperdício? Mas esse não é um problema somente do Brasil, como mostramos anteriormente o SEBRAE (2013, p. 53), extraído de um estudo da OCDE (14/06/2013) apresentou-nos um estudo resumido no **Gráfico 1.2** Sobrevivência das PMEs em quinze países com alguns números assustadores como os da Holanda, Portugal, Hungria e Nova Zelândia com 50%, 49% e 44% (empatados os dois últimos) respectivamente. O Brasil até que está bem posicionado entre os quinze, ficando entre o 3º. e o 4º. lugares nesse mesmo período com 24,4%.

Entre os fatores que provocam a mortalidade das MPEs aparece, com grande força, a falta de planejamento prévio adequado. O problema do planejamento prévio observa-se não ser restrito às que encerraram suas atividades, ocorrendo também nas que sobreviveram. O SEBRAE (2011, p. 14 e 15) faz as seguintes recomendações a serem seguidas pelos empresários ou futuros empresários:

- identificar seu diferencial
- ter afinidade e gostar de atuar no segmento escolhido
- buscar conhecimento atualizado do ramo
- avaliar oportunidades de negócios pertinentes

- Mercado: estudar demanda, fornecedores, concorrência
- Finanças: investimento inicial, preço justo para cobrir os custos e gerar lucro
  
- profissionalização continuada da gestão
- perfil empreendedor

**Conclui apresentando o que chama de dicas para a sobrevivência da empresa:**

- 1) Planeje-se sempre;
- 2) Respeite sua capacidade financeira;
- 3) Não misture as finanças da empresa com finanças pessoais;
- 4) Fique de olho na concorrência;
- 5) Prospecte novos fornecedores;
- 6) Tenha controle do seu estoque;
- 7) Marketing não se resume a anúncio, invista em outras estratégias;
- 8) Inove, mesmo que seja um produto/serviço de sucesso;
- 9) Invista sempre na formação empresarial;
- 10) Seja fiel aos seus valores e do seu negócio.

O SEBRAE-SP (2010, p. 41) chega a conclusões muito próximas das do SEBRAE Nacional. Após identificar diversas características que apresentamos na **Tabela 1.2**, prescreve recomendações do **Quadro 1.8**.

A **Tabela 1.2** dá uma boa ideia de quanto o empresário das MPEs evoluiu, mas temos muito a avançar, olhando para o **Quadro 1.8**, nas sugestões do SEBRAE, percebemos nitidamente que o conjunto dos atores sociais, governos em todos os níveis, associações e sindicatos de classe, mas principalmente os empresários precisam se conscientizar e, agir no sentido de sua autonomia, autoconhecimento e domínio do ambiente que o cerca.

**TABELA 1.2 – Características dos empresários com registro da empresa na JUCESP (2007)**

✓ 83% possuíam ensino médio completo ou mais
✓
✓ 64% eram do gênero masculino
✓ 62% afirmaram ter tido experiência/conhecimento anterior no ramo
✓ 67% têm familiares ou amigos donos de negócios próprios
✓ 37 anos era a média de idade de quem abriu empresa
✓ 32% estavam ocupados como empregados de empresa privada, antes da abertura da empresa.

Fonte: SEBRAE-SP, (2010, p. 28-30).

**QUADRO 1.8 – Principais recomendações SEBRAE –SP às empresas paulistas (resumo)**

<b>Itens</b>	<b>Principais recomendações</b>
<b>1 - Comportamento Empreendedor</b>	Aprimoramento de características empreendedoras: busca de informações, planejamento e monitoramento, antecipação aos fatos, estabelecimento de objetivos e metas e contato com clientes e parceiros.
<b>2 - Planejamento prévio</b>	O planejamento apresenta algumas deficiências, p. ex., quanto aos itens relacionados à sua ação no mercado: número de clientes e seus hábitos, número de concorrentes e fornecedores e suas práticas.
<b>3 - Gestão empresarial</b>	Diversos itens de gestão empresarial podem ser aperfeiçoados: investimento na capacitação dos sócios e mão de obra, atualização quanto à tecnologia do setor, inovação de processos e procedimentos, acompanhamento da evolução de receitas e despesas e busca de novos mercados (p ex., análise dos concorrentes e aperfeiçoamento de produtos).
<b>4 - Políticas de apoio</b>	Necessidade de ampliação da cobertura de ações que melhorem o ambiente empreendedor, p. ex. vendas para o governo, acesso ao crédito e acesso a inovações.
<b>5 – Conjuntura Econômica</b>	Crescimento da economia, estabilidade de preços e recuperação da renda precisam ser mantidos.
<b>6 - Problemas “pessoais”</b>	Problemas com sócios e problemas particulares (p. ex., de saúde e de falta de segurança)

Fonte: SEBRAE-SP, (2010, p. 41).

### 1.3 – Perspectivas das MPES

Depois de todas essas considerações sobre as MPEs e seus empresários, necessitamos pensar mais no geral que no particular, até por que além da contribuição para as minhas reflexões, esperamos poder contribuir com um grãozinho que seja para os estudos e reflexões e, quiçá para algumas mudanças positivas nesse cenário.

O primeiro aspecto que aponto é a necessidade de termos muito mais estudos, além dos excelentes, realizados pelo SEBRAE e seus escritórios regionais, com o foco nas MPEs. Na atualidade, ainda, muitos estudos são desenvolvidos pelo mesmo ângulo de estudo que são feitos os estudos a respeito das grandes empresas. Isso foi necessário há cem anos, quando a realidade empresarial dos principais centros desenvolvidos necessitava de uma padronização com foco nas grandes organizações.

Essa crítica é feita por diversos autores conforme aponta Soares (2002, p. 45): Louis Jacques Filion<sup>118</sup> é mais um dos que condena os estudos feitos sobre MPEs pelo viés das empresas de grande porte que operam em condições radicalmente diferentes. Os modelos de estudo e análise baseiam-se em padrões gerais de

<sup>118</sup> **Louis Jacques Filion:** (1945 - ) canadense é professor titular da cadeira de Empreendedorismo da escola de negócios HEC, de Montreal (Canadá), considerado por Fernando Dolabela um empreendedor acadêmico, por toda a suas contribuições ao estudo do empreendedorismo. (HEC Montreal [Louis J. Filion], 15 mai. 2016).

escolas da administração, que por sua vez estabeleceram suas posições e princípios lastreados nas grandes corporações. (SOARES, 2002, p. 45)

Para Rattner são necessários estudos na dimensão histórica...

[...] analisando o comportamento dos empresários em circunstâncias e conjunturas mutantes [...] e que torna possível observar e avaliar a capacidade das PME em assimilar, adotar e incorporar novas tecnologias na área de produção, de marketing e das técnicas contábil-financeiras mais atualizadas. (RATTNER, 1985 apud SOARES, 2002, p. 45).

Rattner (1985 apud SOARES, 2002, p. 45) propõe ainda, um esquema distinguindo características qualitativas das pequenas e grandes empresas que apresentamos a seguir no **QUADRO 1.9**.

Rattner (1985 apud SOARES, 2002, p. 45), conclui justificando a importância da análise macroeconômica combinada à microeconômica, assim como do estudo e pesquisa dos aspectos qualitativos e quantitativos integrados:

[...] torna-se necessário uma análise que abrange, desde as etapas históricas do desenvolvimento das PME, até a compreensão de sua natureza e função no processo de produção capitalista, incluindo os fenômenos de surgimento, desaparecimento, dissolução e reaparecimento das pequenas e médias unidades produtivas. (RATTNER, 1985 apud SOARES, 2002, p. 47).

Outro ângulo que faço questão de ressaltar aqui é o da imprescindibilidade de maior intervenção do setor público através de políticas públicas, não só de defesa, mas principalmente de apoio e incentivo aos empreendedores, aos empresários, estruturando, lastreando e consolidando um ambiente que contribua com os empresários e gestores em geral.

**QUADRO 1.9 – Características Qualitativas Distintivas das Grandes Unidades e das Pequenas Unidades**

<b>Grandes Unidades</b>	<b>Pequenas Unidades</b>
Diferenças acentuadas entre o trabalho de execução (direto), e de direção (POCC);	Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho;
Hierarquização das funções, com predomínio de padrões organizacionais burocráticos;	Impossível crescer e expandir-se, sem uma divisão de trabalho mais aprofundada;
Sistema complexo de máquinas, processos e equipamentos;	Ausência de um sistema de máquinas e equipamentos;
Cooperação baseada em tarefas ligadas e interdependentes;	Cooperação
Assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas.	

Fonte: SOARES (2002, p. 46).

As diversas gestões dos governos de São Paulo têm se movimentado nessa direção, criando e apoiando centros tecnológicos e de pesquisas. Mas, essas políticas deveriam ser desenvolvidas de maneira mais ampla e envolvente, vinculadas aos interesses regionais e setoriais.

Exemplo que posso dar é o do Arranjo Produtivo Local da Indústria da Saúde de Ribeirão Preto e Região, importante instrumento de apoio as MPEs da saúde, mas que padece, um dos motivos, por falta de maior apoio por parte dos governos federal, estadual e municipal.

Apoio-me em Peter Drucker (1999, p. 9 e 10) para levantar o último aspecto necessário a ser reparado que diz respeito à cultura, paradigma de gestão das empresas. Drucker em seu livro *Trabalha com maestria* apontando os problemas dos gestores afirma:

Vivemos em um período de profunda transição e as mudanças são talvez mais radicais que as anunciadas na Segunda Revolução Industrial de meados do século XIX, ou que as mudanças estruturais provocadas pela Grande Depressão e II Guerra Mundial. [...] as novas realidades e suas demandas requerem uma reversão de políticas que funcionaram bem no último século e, ainda, mudança na mentalidade das organizações e das pessoas. (DRUCKER, 1999, p. 9).

Drucker (1999, p. 9 e 10) considera que na sociedade do conhecimento, não cabem mais práticas administrativas do paradigma da sociedade industrial. Ele afirma que as práticas administrativas estão presas ao passado, às práticas consideradas adequadas até o período da II Guerra Mundial. O que espanta, é que completamos setenta anos do fim da Guerra e ainda criticamos visões e práticas ultrapassadas que são implementadas na maioria das empresas.

No **Quadro 1.10** buscamos apresentar as sete velhas hipóteses e as novas hipóteses apresentadas por Drucker em substituição. Levanta sete hipóteses erradas para os novos tempos e as novas exigências do mercado em relação às empresas. Essas demandas ocorrem em relação a todas as empresas, independente de seu porte ou área de atuação.

**QUADRO 1.10 – Sete hipóteses que orientavam a velha gestão e as novas sete hipóteses propostas por Drucker para a nova gestão**

<b>Velhas Hipóteses</b>	<b>Novas Hipóteses</b>
<b>Administração é Administração de Negócios</b>	<b>Administração é ADMINISTRAÇÃO</b> (sem qualificações). Gerenciamento é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização.
<b>A Única Organização Certa</b> Existe - ou deve existir - uma organização certa.	A organização deve ser e estar adequada à tarefa ao mercado.
<b>A Única Maneira Certa para Gerenciar Pessoas</b> Cada vez menos pessoas se subordinam, mesmo em níveis muito baixos da estrutura. Cada vez mais fala-se em trabalhadores do conhecimento, não mais como empregados e sim como associados.	A tarefa central pessoas. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa.
<b>Tecnologias e Usuários Finais são Fixos e Determinados</b>	As bases devem ser valores do cliente e suas decisões sobre a distribuição de sua renda. Em síntese a gerência deve estar voltada para o mercado.
<b>O Escopo da Gerência é Definido Legalmente</b> Esta foi e ainda é a hipótese quase universal. Tanto na prática quanto na teoria lida-se com a entidade legal.	O escopo da gerência é operacional, com foco nos resultados e desempenho ao longo de toda a cadeia econômica.
<b>O Escopo da Gerência é Definido Politicamente</b> Na disciplina de gerenciamento em geral ainda se supõe que a economia doméstica, representa a ecologia de empreendimento e gerenciamento. Esta suposição é	As fronteiras nacionais são importantes principalmente como restrições. A prática da gerência, e não apenas para empresas, terá de ser definida operacionalmente e não politicamente.
<b>O Interior é Domínio da Gerência</b> - incompatibiliza a gestão da organização com o espírito empreendedor	Os resultados de qualquer instituição existem somente no exterior.

**Fonte: a partir de DRUCKER (1999, p. 13 a 41).**

Em relação às perspectivas das MPEs, o surgimento de novas empresas tem se concentrado justamente naqueles segmentos (comércio e serviços) onde já se encontra a maior parte das empresas pode ser explicado pelo fato destes segmentos apresentarem menores barreiras à entrada: a tecnologia é de fácil acesso e a necessidade de capital é relativamente baixa. Porém, essa facilidade à entrada pode implicar também maior concorrência, menor rentabilidade e maior número de r volume de empresas que fecham. A alteração desse quadro está diretamente vinculada ao aprimoramento dos conhecimentos e das capacidades de articulação dos empresários das MPEs.

#### **1.4 – Impasses na vida de um professor de empreendedorismo para administradores**

Devido ao meu envolvimento com os estudos sobre empreendedorismo, particularmente os estudos preparatórios de minha dissertação de mestrado, e outros estudos que vinha desenvolvendo através de meu escritório da CAPTA

Projetos<sup>119</sup>, e, mais especificamente minha prática empreendedora, qualificaram-me a produção de grades curriculares de disciplinas de empreendedorismo em diversas faculdades, cursos de extensão cultural e de pós-graduação.

#### 1.4.1 – Educador empreendedor ou empreendedor educador?

Há pouco mais de quinze anos, no início do século XXI a discussão sobre empreendedorismo pululava nas Instituições de Ensino Superior (IES), concentradamente nas de administração, pois, os administradores sentiam a necessidade prática no que diz respeito à gestão. Estudar, entender, aplicar pessoalmente e na gestão. Muitas IES começaram a demandar a inclusão da disciplina Empreendedorismo em sua grade. Fui inicialmente convidado para Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) para as Faculdades Alcântara Machado (FAAM) e Faculdades Oswaldo Cruz (FOC), todas na cidade de São Paulo. Posteriormente foram diversas outras. Mas, surge aí um problema!

Seria eficiente e eficaz, ou mesmo adequado, o ensino do empreendedorismo num curso de administração isolado das demais disciplinas? Claro que não, os coordenadores dos cursos sabiam disso, e as normas do Ministério da Educação determinam a necessária articulação das disciplinas. Mas como programar essa articulação com as demais disciplinas sem combinar ou discutir com os demais professores? E as resistências? Empreendedorismo passaria a ser uma disciplina eixo do curso, e as demais disciplinas teriam essa orientação? Ou seria mais uma disciplina como uma optativa para conhecimento geral? Como lidar com a fogueira das vaidades?

Bem, essa integração não ocorreu e a disciplina de empreendedorismo ficou como mais uma na grade, despertando um interesse variado de diversos alunos. Uns interessados realmente no empreendedorismo, ou intraempreendedorismo, outros curiosos, interessados em saber com o que se relacionava, qual a real utilidade para agregar valor a sua carreira, mas a maioria nada de extraordinário via como mais

---

<sup>119</sup> **CAPTA Projetos:** É uma empresa de consultoria e treinamento organizacional que acredita na força do trabalho em parceria. A excelência da rede de parceiros, integrados a um objetivo comum, assegura o desenvolvimento de projetos e soluções em diversas áreas, organizados de acordo com os interesses e as necessidades dos nossos clientes. No ambiente da rede, a CAPTA Projetos detém a governança e responsabilidade dos trabalhos desenvolvidos. (CAPTA PROJETOS, Odair Soares, 29 mai. 2016).

uma disciplina a ser decorada e feitas as tarefas e a prova. Com isso perdemos a eficiência e eficácia da disciplina, e, do curso, perdendo diversas oportunidades de ter cursos de administração diferenciados.

Depois de todas essas experiências, me senti como mais um professor ministrando uma disciplina com algumas poucas conexões com as outras diversas disciplinas. Mas, a disciplina de empreendedorismo chegou a incomodar a estrutura estabelecida. Alguns professores deram mais apoio a disciplina, a maioria, mais uma vez, ficou apática a essa novidade. Essas experiências apontaram na direção da necessidade de uma real e verdadeira visão e prática interdisciplinar.

Essa experiência pode nos mostrar vivamente como num horizonte da administração, de pequenas e médias empresas educacionais, está extremamente presa a uma prática de mensuração de resultados quantitativos, e muito pouco qualitativos. A interdisciplinaridade pregada no discurso passa a margem da prática pedagógica. O professor administrador acaba sendo conformado pelo *status quo*, o mesmo acontecendo com seus pares e com os alunos.

## Capítulo 2 – Bases e Perspectivas do Empreendedorismo

Quem não sabe o que busca,  
não identifica o que acha  
**Immanuel Kant**

Os grandes navegadores  
devem sua reputação  
aos temporais e às tempestades  
**Epicuro**

Nesse capítulo, tratamos de diversas visões sobre empreendedorismo. Resgatamos as primeiras ideias mais gerais até a formação de um campo específico de estudo e pesquisa. Retratamos a atualidade do empreendedorismo no Brasil e no mundo, apresentando ao final algumas perspectivas. Resgatamos na biografia do autor a experiência de ter organizado uma visita em 2005 com os jovens empreendedores da Associação Comercial de São Paulo a Santa Rita do Sapucaí (MG), na expectativa de demonstrar a importância de um ecossistema empreendedor para o desenvolvimento local e regional; e, posteriormente em 2006 realizando pesquisas sobre essa cidade considerada uma das mais empreendedoras do país.

No dialeto Kanji chinês<sup>120</sup>, o ideograma crise é composto por outros dois ideogramas com significados aparentemente opostos: problema e oportunidade, conforme demonstra a **Figura 2.1**. Se por um lado crise representa um risco, por outro pode ser um prenúncio favorável para alguma realização. Olhando para a história do desenvolvimento da humanidade, damos razão a Schumpeter<sup>121</sup> e sua Teoria da Destruição<sup>122</sup> Criativa, observando que os grandes saltos tecnológicos ocorreram na busca por solução de grandes problemas. Assim, a sabedoria milenar chinesa

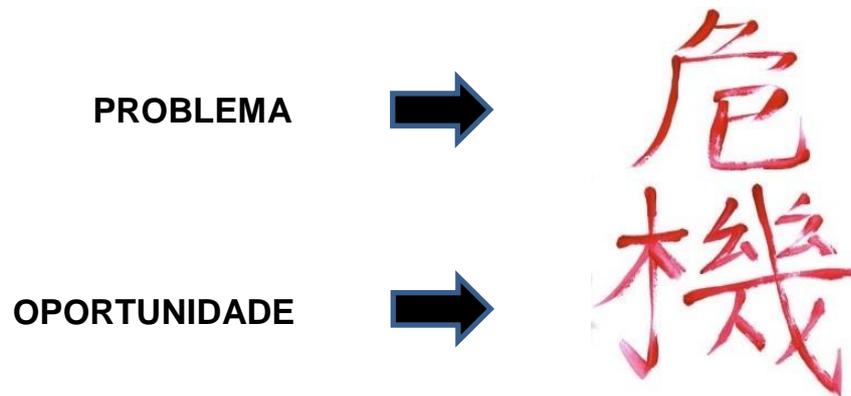
<sup>120</sup> **Kanji chinês** é mais antigo só tem uma leitura (pronúncia), diferente do Kanji japonês que tem várias leituras e é originário do chinês. (CASA DO CONHECIMENTO, 17 ago. 2015).

<sup>121</sup> **Joseph Alois Schumpeter**: (1883 – 1950) foi um economista e cientista político austríaco. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista. (WIKIPEDIA [Joseph Schumpeter], 10 jun. 2016).

<sup>122</sup> **Teoria da Destruição Criativa ou Criadora**: Processo observado/desenvolvido por Joseph Alois Schumpeter que ocorreria a cada decênio, num rompimento do elo mais fraco da cadeia econômica mundial. Empresário (Empreendedor) inova, ocorre uma difusão dessa e, finalmente sua exaustão e crise. Explicando de uma outra forma, ocorre um ciclo de desenvolvimento de uma determinada combinação dos fatores de produção (terra, trabalho, capital, tecnologia e pessoas), sendo que esse ciclo tem duração aproximada de uma década. Ao final desse período, ocorre um esgotamento dessa composição. Na crise surge uma nova composição dos fatores produtivos que dá início a um novo ciclo. Algumas questões devem ser destacadas, a primeira diz respeito à duração do ciclo de uma década, essa regularidade foi observada por Schumpeter no final do século XIX e nos primeiros 40 anos do Século XX. Segundo, Schumpeter observa que por mais intensa que seja a crise, no processo macro histórico-econômico e social quando observado o conjunto dos ciclos detecta-se um desenvolvimento, apesar das sucessivas crises. A terceira questão que merece ser realçada é que Schumpeter distingue a importância dos empreendedores os primeiros a enxergar as novas combinações dos fatores de produção e assumirem o risco, dando o *start* em um novo ciclo de desenvolvimento. (WIKIPEDIA [Destruição criativa ou criadora], 01 jun. 2016).

apresentada pelo ideograma kanji da crise se mostra em toda sua profundidade de significados.

**FIGURA 2.1 – Grafia do termo crise no dialeto Kanji chinês**



Fonte: CASA DO CONHECIMENTO (17 ago. 2015).

Sobre a crise, Japiassu e Marcondes (2001, p. 45) afirmam que, em seu conteúdo mais amplo, geral

visão, lançamos mão de Japiassu (1983, p. 15) onde enfatiza que o conhecimento nasce da dúvida e alimenta-se da incerteza.

Muitos foram os momentos de dúvidas e incertezas em minha trajetória de vida. Os principais foram o falecimento repentino de minha esposa e a luta em defesa de ideais, momentos de crise apresentando enormes problemas, quando por eventos alheios a minha vontade ou, por situações provocadas, vivenciei a interdisciplinaridade e o empreendedorismo.

. Dessa forma, apresentei uma postura interdisciplinar para aprender com a nova existência, ainda que desconhecesse, à época, os seus princípios fundadores, como a humildade na resignação aos acontecimentos, paciência com a realidade, desapego e respeito em relação aos ideais.

Tanto na morte de um ente querido, quanto na defesa de ideais, temos que respeitar o próximo para sermos respeitados, analisar o ambiente por diversos ângulos, perseguindo diuturnamente a coerência entre teoria e prática, entre as palavras e sua aplicação, é outro aspecto fundamental para garantirmos a manutenção da

direção rumo a alguns preciosos objetivos, buscando um mínimo de planejamento e controle de nossas vidas.

Diferentemente de décadas passadas, quando empreendedores corriam atrás de realização de seus sonhos isoladamente, hoje o empreendedorismo constitui-se num movimento econômico e social. Buscando melhor entendê-lo, desmistificando o processo e o personagem, demonstramos nas próximas páginas sua evolução *pari passu* ao desenvolvimento do mercado e da economia mundial através de uma breve retomada histórica.

## **2.1 – Retrospectiva das abordagens sobre o empreendedorismo**

O termo *entre-preneur* originou-se na língua francesa, segundo Fillion (1999b apud SOARES, 2002, p. 15), como vários outros da administração, e foi assumindo com o passar do tempo diversos significados. No século XII referia-se àquele que agenciava brigas de rua, no século XVII representava uma pessoa que chamava para si a responsabilidade e comandava uma ação militar.

Somente no final do século XVII passou a ser usado para referir-se à pessoa que  
ou . No segundo  
quartel do século XVIII, Richard Cantillon (1950 apud SOARES, 2002, p. 16) em sua  
empreendedor significado próximo do atual como sendo uma pessoa que comprava  
matéria-prima (insumo), processava-a e vendia-a como semiacabado para outros ou  
já como produto acabado.

O empreendedor era aí, uma pessoa que identificava uma oportunidade de negócio, assumia um risco ao adquirir, processar e revender um produto. Vejamos a seguir, algumas visões sobre a figura do empreendedor e seu papel na sociedade.

### **2.1.1 – Primeiros estudos sobre o empreendedorismo**

Em meados do século XVIII o banqueiro Richard Cantillon, definido hoje como um capitalista de risco, apontou através de seus escritos as preocupações de um homem à procura de oportunidades de negócios. Era capaz de identificar

lucratividade e potencialidades dos negócios através de observação e estudo. (SOARES, 2002, p. 16).

Jean-Baptiste Say<sup>123</sup> foi o segundo autor a trabalhar com a ideia do empreendedorismo. No início do século XIX, em seu Tratado de Economia Política formula a Lei dos Mercados, conhecida Lei de Say, segundo a qual a produção criaria sua própria demanda, impossibilitando uma crise geral de superprodução. (SOARES, 2002, p. 17).

Segundo Say (1983 apud SOARES, 2002, p. 17) não existem obstáculos insuperáveis para o desenvolvimento, não existem limites para o enriquecimento de uma nação. O bem-estar de um país depende da sua população ativa, do progresso técnico e do dinamismo de seus empresários.

Say é considerado por Fillion (1999b apud SOARES, 2002, p. 17)

bases. Distinguiu os empreendedores dos capitalistas, associava os primeiros à inovação e considerava-os agentes de transformações econômicas e sociais.

O empreendedorismo foi reconhecido e elogiado inclusive pelo economista socialista Karl Marx, que segundo Henry Mintzberg<sup>124</sup>:

[...] estranhamente, foi um deles [economistas que elogiavam o empreendedorismo]. Ele elogiava os empreendedores como agentes de mudanças econômicas e tecnológicas, mas criticava fortemente seu impacto sobre a sociedade em geral. (MINTZBERG, 2000, p. 100-101).

No entanto, foi Joseph Alois Schumpeter na primeira década do século XX quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o mais claramente à inovação, afirmando:

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam

<sup>123</sup> **Jean-Baptiste Say:** (1767 - 1832), economista francês, publicou diversos livros e um periódico. Desenvolveu a conhecida Lei de Say, que afirma que a oferta de um produto, sempre gera demanda por outros produtos; e ainda que a oferta cria sua própria demanda. Responsável por cunhar o termo empreendedor na língua francesa *entrepreneur*. (WIKIPEDIA, [Jean Baptiste Say], 15 mai. 2016).

<sup>124</sup> **Henry Mintzberg:** (1939 - ) canadense de Montreal é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração. Ele é Ph.D. pela MIT Sloan School of Management e atualmente é professor na McGill University, no Quebec, Canadá, onde leciona desde 1968, após ter concluído seu Mestrado em Gerência no MIT. (WIKIPEDIA, [Henry Mintzberg], 15 mai. 2016).

deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. (SCHUMPETER, 1982 apud SOARES, 2002, p. 17).

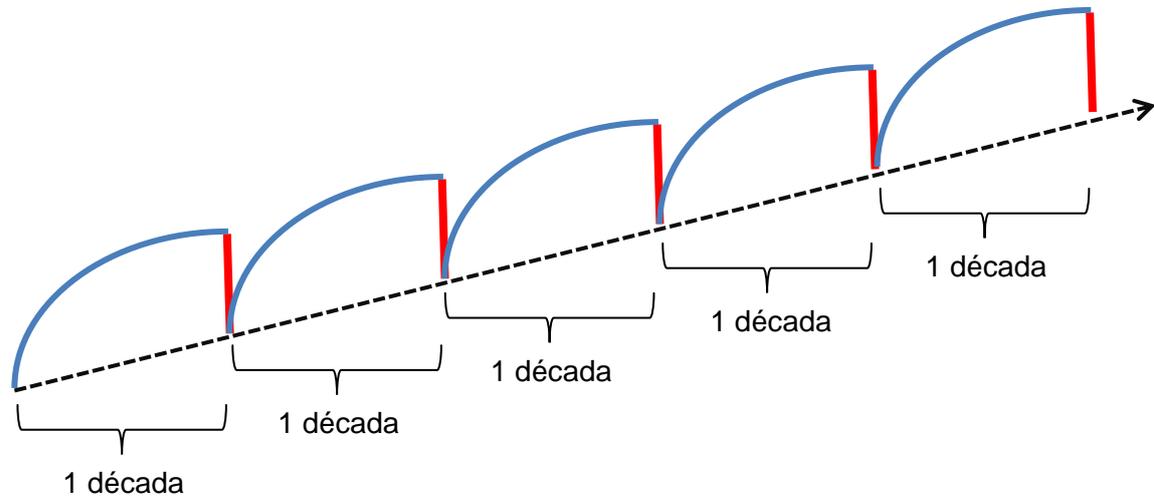
Schumpeter (1961, p. 89 e 90) não só associou os empreendedores à inovação,

Nesse contexto apresenta-nos a Teoria da Destruição Criativa ou Criadora.

De forma sintética a **Figura 2.2** busca demonstrar esse processo com realce à inovação promovida pelo empreendedor, ao qual Schumpeter chama de empresário inovador. Assim, o empreendedor inova e essa inovação é difundida até sua completa exaustão, quando esse ciclo entra em crise.

**FIGURA 2.2 – Síntese d/P** ~~AMC5Praodes910(3( D-11)6(stiçD-11)ão3( Cr2)-3(a)-9Te)-2(o)-2a~~

**FIGURA 2.3 – Ilustração do processo Destruição Criadora de Joseph A. Schumpeter**



Fonte: O autor, baseado na Teoria da Destruição Criativa.

Para Schumpeter (1961, p. 90), a economia evoluía através de ciclos de desenvolvimento, alternando-se às depressões. O estímulo para o princípio de um novo ciclo econômico mais próspero viria das inovações tecnológicas introduzidas pelos empreendedores. Importante observar que na visão schumpeteriana, por mais crises pelas quais passam as sociedades e, mais negativos seus desdobramentos, do ponto de vista histórico geral a humanidade persegue um desenvolvimento constante. Essa observação também vem corroborar com o conceito de crise tratado no início do capítulo.

Sandroni (1994, p. 155) afirma que, para Schumpeter, sem empresários audaciosos e suas propostas de inovações tecnológicas, a economia manter-se-ia numa posição de equilíbrio estático, num **círculo econômico fechado** de bens, sendo nulos o crescimento real e a taxa de investimento.

Peter Drucker (2014, p. 18) critica a visão estritamente econômica dos demais economistas que analisam o empreendedorismo e a tecnologia como sendo eventos

como fenômenos exógenos a esta. Reconhece, no entanto, que grandes economistas modernos, somente Joseph Schumpeter tratou o . (Drucker, 2014, p. 18).

Schumpeter (1961, p. 93) estabelece cinco categorias de fatores de inovações tecnológicas, avançando na caracterização do empreendedorismo: a fabricação de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova Fonte de matérias-primas; a realização de uma nova organização econômica, assim como a constituição de um monopólio.

Coube a Max Weber, ao estudar o **espírito capitalista** no início do século XX, identificar o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, responsável por mudanças sociais e econômicas.

A questão das forças motivadoras da expansão do capitalismo moderno não é, em primeira instância, uma questão de origem das somas de capital disponíveis para uso capitalístico (sic), mas principalmente, do desenvolvimento do espírito do capitalismo. (WEBER, 1999, p. 44).

Assim, Weber enxergou os empreendedores como inovadores, independentes, fontes de autoridade formal na sociedade devido à liderança nos negócios. Os empreendedores seriam portadores de uma **vocação** particular para ganhar dinheiro, com devoção ao trabalho e combate ao desperdício e à ostentação, adequando-se integralmente ao sistema capitalista.

Weber (1999, p. 46) afirma que os empreendedores desenvolveram um conjunto de novos paradigmas, estabelecendo uma *Weltanschauung*<sup>125</sup>, que seria uma visão de mundo, um conjunto de imagens usadas como base na construção dos empreendimentos. Retomaremos este assunto adiante quando trataremos especificamente da visão empreendedora.

A abordagem do empreendedorismo, que até aqui era feita de forma marginal nos diversos estudos e pesquisas, a partir dos anos 1960, torna-se o centro das atenções de várias áreas do pensamento científico, particularmente a psicologia, como discorrido à frente.

---

<sup>125</sup> **Weltanschauung**: **Weltanschauungen** (plural) visão de mundo, cosmovisão ou mundividência é a orientação cognitiva fundamental de um indivíduo ou de toda uma sociedade. Conceito fundamental na filosofia e epistemologia alemã e se refere a uma "percepção de mundo ampla". Adicionalmente, ela se refere ao quadro de ideias e crenças pelas quais um indivíduo interpreta o mundo e interage com ele. (WIKIPEDIA [Weltanschauung], 01 jun. 2016).

### 2.1.2 – O empreendedorismo: foco de estudos mais abrangentes

Há aproximadamente quarenta anos, o empreendedorismo, que antes era tratado pelos pesquisadores como um elemento coadjuvante, passa a ser o centro de uma série de estudos. O psicólogo comportamentalista David C. McClelland<sup>126</sup> da Universidade de Harvard (EUA) publicou sua famosa obra *“The Achieving Society”* em 1961, prestando importante contribuição ao estudo específico do empreendedorismo.

Soares (2002, p. 19 e 20) em seu estudo detalha que nessa pesquisa, após desenvolver extenso trabalho atingindo aproximadamente uma dezena de países, dentre estes o Brasil, McClelland detecta um conjunto de características comuns ao comportamento dos empreendedores. Identificou três necessidades motivacionais: necessidade de realização, necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

Nessa teoria as pessoas não são categorizadas por necessidades, mas sim pelo grau de aderência ao conjunto das categorias, sendo que a necessidade de realização reflete a vontade de atingir objetivos, em especial, aqueles que representam desafios; a necessidade de afiliação representa o desejo de estabelecer relações pessoais mais próximas e a necessidade de poder que significa a vontade de controlar, influenciar e ser responsável, representante de outras pessoas.

Com essa pesquisa ele identificou nos empresários de sucesso um elemento psicológico marcante denominado por ele **motivação pela realização** ou **impulso para melhorar**. Chegou a apresentar diversos estudos vinculando o desenvolvimento econômico de vários países ao desenvolvimento do senso de realização de sua população. (MCCLELLAND, 1970 apud SOARES, 2002, p. 20).

Apesar de todo este movimento comportamentalista Filion (1999b, p. 10), apoiando-se em estudos de vários outros autores, aponta que até o momento ninguém parece

---

<sup>126</sup> **David Clarence McClelland:** (1917 – 1998) teórico americano da psicologia comportamentalista. Reconhecido por seu trabalho em motivação do sucesso e consciência. Recebeu um bacharelado em artes pela Wesleyan University em 1938, e recebeu seu PhD da Yale University, e lecionou na Connecticut College e na Wesleyan University antes de se juntar à Harvard University em 1956, onde trabalhou por 30 anos, como chairman do Departamento de Relações Sociais. Mudou-se para a Boston University em 1987, onde recebeu o prêmio da American Psychological Association por Distintas Contribuições Científicas. (HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO, [David McClelland], 15 mai. 2016).

ter chegado a conclusões definitivas sobre a efetiva conexão entre a necessidade de realização, levantada por McClelland em suas pesquisas, e o sucesso dos empreendedores. Portanto, temos aqui ainda um campo aberto para o avanço das pesquisas interdisciplinares.

Ainda assim, Filion (1999b apud SOARES, 2002, p. 20) descobriu que pessoas que

homens de negócios. Os empreendedores são portadores de uma enorme **energia** e otimistas contumazes, são independentes e, por conseguinte, tomam invariavelmente a **iniciativa**. A **persistência** é outra marca somada à criatividade, inovação e originalidade.

O movimento empreendedor criou um campo de pensamento. Em seu livro *Safári de Estratégias*, Henry Mintzberg (2000, p. 97 a 110) reuniu alguns escritos de pesquisadores do ass

Segundo ele a Escola Empreendedora, diferentemente das demais, enfocou o processo de **elaboração estratégica** exclusivamente no **líder único**, ressaltando também, aspectos subjetivos como: **intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério**, além da motivação e da coragem. Enquanto para as demais Escolas de Estratégia o processo de elaboração da estratégia administrativa deve ser fruto da reflexão de um *staff* dirigente ou de grupos maiores.

Mintzberg (2000, p. 98) apoia-se em Aristóteles ao lembrar que [...] nunca , para nos demonstrar que o empreendedorismo **como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão**<sup>127</sup>. Assim, a formação da estratégia empreendedora é menos coletiva ou cultural e mais pessoal, é obra do líder.

O campo do estudo do empreendedorismo desenvolveu-se efetivamente a partir dos anos 1980, atingindo uma maturidade que lhe permitiu espalhar-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais, passando a ser observado de forma mais ampla, fora do viés das especificidades profissionais e científicas, como vinha sendo até então.

---

<sup>127</sup> **Visão:** é a arte de ver o invisível. Visão é a arte de ver oportunidades onde a maioria das pessoas só vê problemas. Podemos dar um exemplo dessa tal visão: o laser point originou-se como pontaria laser das armas militares, mas o desenvolvimento tecnológico o substituiu por outras tecnologias. Alguém, com visão, identificou uma oportunidade de usar a mira laser, aposentada nas armas, em apresentações e treinamentos, para destacar termos projetados. A frase destacada de Schumpeter no início do capítulo tem como ponto central a importância da visão dos empreendedores, o mesmo podemos deduzir do ideograma CRISE no ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

Segundo Filion (1999b, p. 13), passos importantes nesse sentido foram a publicação da primeira enciclopédia sobre o assunto - *Encyclopedia of Entrepreneurship de Kent, Sexton & Véspér*, a primeira grande conferência anual *Frontiers of Entrepreneurial Research do Babson College* – e a *ICSB International Council for Small Business* – dedicadas à pesquisa centrada no novo campo empreendedor.

Veremos, a seguir, as caracterizações de Filion que diferenciam os empreendedores dos operadores de negócio<sup>128</sup>, como a visão empreendedora é o fator de distinção dos empreendedores em relação aos demais personagens.

## 2.2 – Tipologia dos empreendedores segundo Filion

Um dos grandes méritos de Louis Jacques Filion foi estudar o empreendedorismo buscando entender suas características operacionais, que o diferencia dos demais atores no mundo moderno. Vale ressaltar como os empreendedores, sob a ótica que lhes é peculiar, desenvolvem a visão para a realização dos seus sonhos, através de estudos tipológicos<sup>129</sup> de Louis Jacques Filion.

### 2.2.1 – Sistema da visão e relações empreendedoras

Filion (1993, p. 57) afirma que a visão e as relações do empreendedor constituem-se em elementos essenciais para a proposição de um modelo referencial, que permita uma definição mais clara do empreendedor, diferenciando-o dos demais atores do gerenciamento empresarial.

Descobriu em suas pesquisas que existem cinco elementos que se interrelacionam na vida empreendedora: a visão, as relações interpessoais, o *Weltanschauung* (visão de mundo), a energia e a liderança como podemos ver na **Figura 2.4**.

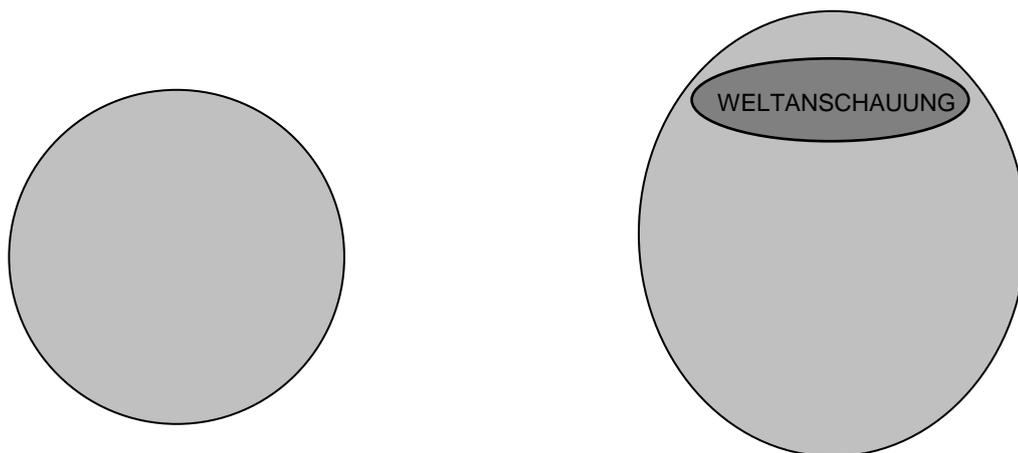
Segundo Soares (2002, p. 23) esse processo visionário contém elementos extremamente articulados e interdependentes, sendo que o sistema de relações,

<sup>128</sup> **Operador de negócio:** segundo Filion proprietário ou gerente que opera o negócio dentro do que está estabelecido (*status quo*), diferentemente do empreendedor que é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1991, p. 19).

<sup>129</sup> **Estudos tipológicos ou Tipologia:** significa o estudo dos tipos, categorias, tendo em vista uma categorização, classificação. Muito usada na área de estudos sistemáticos. (SIGNIFICADOS [Tipologia], 01 jun. 2016).

após a visão, representa papel preponderante sobre os demais. E ainda, o desenvolvimento da visão, bem como sua viabilização depende do sistema de relações. O sistema de relações representa as parcerias, articulações com outros conhecimentos adquiridos em outras diversas relações, algo como uma espiral ascendente em que um impulsiona o outro, que por sua vez impulsiona o primeiro.

**FIGURA 2.4 – O processo de visão**



Fonte: adaptado de FILION (1993, p. 57).

Segundo Filion (1993, p. 52) a visão é definida como projeção, como uma meta [...] uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. [...] Em suma, visão refere-se a onde o [...] . (FILION, 1993, P. 52)

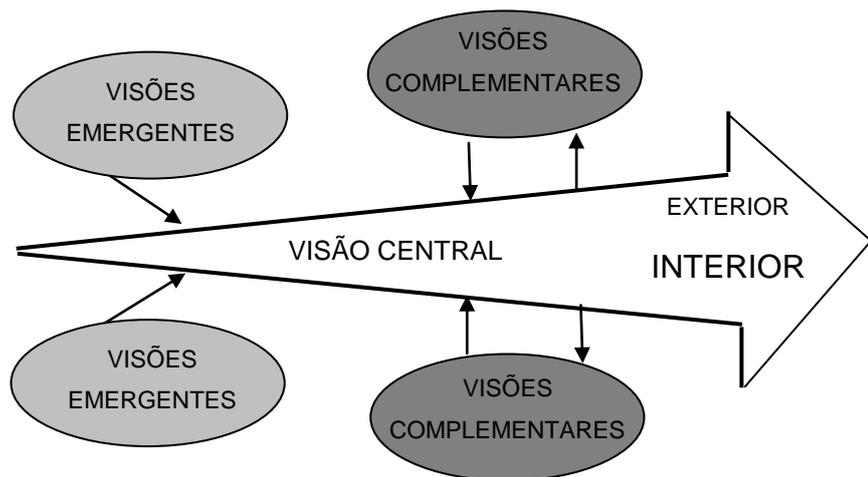
A visão representa um norte, um rumo para o posicionamento e orientação da disponibilização e utilização dos recursos materiais e, particularmente, a disposição da estrutura organizacional e as relações pessoais, considerados todos numa grande interdependência.

Tratando especificamente da visão, Filion (1993 apud SOARES, 2002, p. 24), conforme apresentado na **Figura 2.5**, identificou três principais categorias de visão: a emergente (ou inicial), a central e a complementar. As visões emergentes representam as ideias prévias de produtos e ou serviços, antes da escolha de qual(is) irá se concentrar para o desenvolvimento da visão central. Para os “*entrepreneur-visionaries*” ou empreendedores visionários, a visão central é um *continuum* das visões emergentes. (SOARES, 2002, p. 24).

Conforme ilustra a **Figura 2.5**, a visão central não envolve somente produtos, mas também mercados e consumidores, isto é, todo o cenário. Este se divide em visões interiores e exteriores. Assim sendo, a visão central exterior focaliza o lugar (mercado) que o empreendedor deseja para os seus produtos. A visão central interior aponta para o tipo de organização necessária para capacitá-lo ao alcance das metas.

A visão central se sustenta em várias visões complementares, que reforçam seus componentes interiores e exteriores. Uma visão central pouco se desenvolve sem a alimentação das visões complementares, as quais correspondem às experiências de vida, particularmente as dos negócios.

**FIGURA 2.5 – Três categorias de visão**



Fonte: adaptado de FILION, (1993, p. 53).

As três categorias interagem intensamente, isoladas não permitem ao empreendedor atingir seus objetivos. E, somente um alto nível de articulação pessoal, coerência e perseverança permitirão ao empreendedor evoluir de um nível para outro e são fatores representativos de sucesso ou fracasso em sua trajetória.

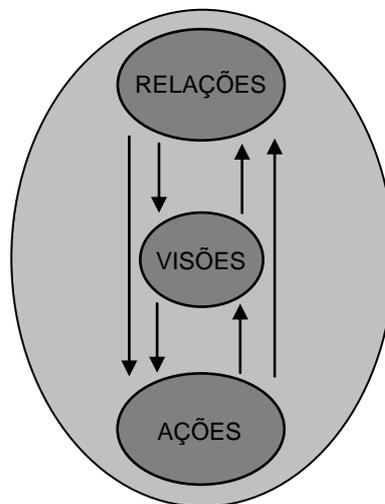
Odair Soares (2002, p. 25) afirma que Jean-Jacques Rousseau nos apresenta o homem como produto da sociedade. Filion (1993 apud SOARES, 2002, p. 25) concorda com isso principalmente no que diz respeito aos empreendedores por ele

pesquisados. Para ele, o sistema de relações é o fator determinante para explicar o desenvolvimento da visão, como podemos observar na **Figura 2.6**.

Conforme ilustra a **Figura 2.5**, a visão central não envolve somente produtos, mas também mercados e consumidores, isto é, todo o cenário. Este se divide em visões interiores e exteriores. Assim sendo, a visão central exterior focaliza o lugar (mercado) que o empreendedor deseja para os seus produtos. A visão central interior aponta para o tipo de organização necessária para capacitá-lo ao alcance das metas.

O sistema de relações é, aparentemente, o elemento que permite o melhor apoio para o desenvolvimento da visão. Na **Figura 2.6** podemos observar que as relações condicionam as visões e as visões condicionam a escolha das relações. As relações e as visões dão origem às ações; estas demandam o estabelecimento de novas relações que, por sua vez, influenciam novas decisões. (SOARES, 2002, p. 25).

**FIGURA 2.6 – As ligações entre o sistema de relações, as visões e as ações**



Fonte: adaptado de FILION (1991, p. 68).

Mas ainda, para Soares (2002, p. 26) dentro desse quadro, o sistema de relações internas assume maior importância que o das externas. Os empreendedores de sucesso tendem a investir mais nas pessoas que o cercam e na sua organização que no ambiente externo e ainda relata:

Curiosamente, uma pesquisa feita com 100 proprietários falidos indica que as práticas interpessoais como planejamento de pessoal, treinamento e supervisão, acrescidos de participação nas decisões, figuravam entre as

práticas gerenciais de menor importância. (FILION, 1991 apud SOARES, 2002, p. 26).

Ainda sobre o sistema de relações, Filion (1993, p. 59) conclui sobre a importância deste sistema e de sua íntima vinculação e interdependência com as várias escalas de visões.

A família, sistema básico de relações de um empreendedor, certamente moldará os tipos de visão inicial que possa ter. Depois, as relações que ele estabelece com a finalidade de desenvolver suas visões complementares, serão de importância fundamental para o desenvolvimento de sua visão central. Por outro lado, quanto mais articulada for sua visão, tanto mais importante será o papel por ela desempenhado na escolha dos critérios para o estabelecimento de um sistema de relações. (FILION, 1993, p. 59)

Para melhor compreensão acerca da organização do sistema de relações, Filion (1993, p.59) estabeleceu três níveis de relações conforme **Quadro 2.2**. As relações primárias envolvem as pessoas próximas, normalmente os membros da família com quem os empreendedores mantêm relações em dimensões mais profundas e próximas.

De acordo com Soares (2002, p. 27) as relações primárias determinam inclusive as relações dos demais níveis. Quanto mais o visionário vive, mais adquire experiência e mais tende a

que a levará a revisar as normas de seleção de suas relações nos outros níveis. Deduzimos que, mais importante que o sistema de relações por si só, é o sistema de relações estruturado para dar apoio à realização da visão.

Sobre o ***Weltanschauung*** Odair Soares (2002, p 28) afirma que representa algo próximo de percepção, visão do mundo, uma cosmovisão, mas manteremos a palavra original, assim como fizeram diversos editores em outras obras pela ausência de sinônimo nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa que correspondesse exatamente ao significado do termo.

Para Weber (1999 apud SOARES, 2002, p. 28) e Drucker (1996 apud SOARES, 2002, p. 28), *Weltanschauung* significa a lente pela qual o indivíduo enxerga e percebe o mundo real, incluindo valores, atitudes, humor e intenções. O *Weltanschauung* é normalmente associado a paradigmas, modelos, imagens ou outras formas de representação da realidade. Assim como os valores, ele não é estático, mudando constantemente, opera ou . (FILION, 1993, p.56). Com isso, a relevância não está no fato em si da realidade, e sim como o empreendedor a enxerga, entende, elabora e age. (FILION, 1993, p.56).

Os *Weltanschauungen* correspondem à base que sustenta o desenvolvimento do processo de criação da visão empreendedora. Este processo consiste, basicamente, em projetar *Weltanschauungen* sobre o futuro ou em escolher, no presente, os *Weltanschauungen* ou as imagens com que o empreendedor e a sua empresa vão prosseguir no futuro . (FILION, 1993, p.56).

Os *Weltanschauungen* dependerão de sua história, valores e os modelos resultantes do seu passado familiar, experiência profissional, sua educação informal (leituras, viagens, filmes, etc.), suas crenças, seu sistema de relações, etc.

Podemos entender que os *weltanschauungen* dos empreendedores mudam mais rápida e profundamente que os das demais pessoas, motivo pelo qual visualiza e age pela realização da visão.

**Energia** é a intensidade com que as atividades profissionais são levadas a termo. Representa motivação, empolgação, dinamismo e segundo Filion

empregada para assumir a liderança deverá retornar ao empreendedor, pelo menos em parte, de uma forma ou de outra, e, às vezes, em quantidade maior do que ele . (FILION, 1993, p. 60).

Muito embora tenha também correspondência com a quantidade das horas dedicadas, não existe uma relação direta entre esta dedicação e o sucesso do empreendedor.

A **liderança** é um resultado das *Weltanschauungen*, da energia e dos relacionamentos, exercendo influência sobre os três. A liderança se conquista pela habilidade em desenvolver uma visão e depende do desenvolvimento desta.

Conforme podemos observar na **Tabela 2.1**, Filion (1993 apud SOARES, 2002, p. 30) enumera um conjunto de vantagens da visão empreendedora. Para ele a ação empreendedora representa a conclusão de um processo visionário em que o pensar, conforme uma visão empreendedora fornece arcabouço para a reflexão e a própria ação. Permite ao empreendedor aglutinar forças ao redor da ideia central. Ajuda o empreendedor a articular um conjunto de visões realistas, atraentes e dignas de apoio.

**TABELA 2.1 – Vantagens resultantes da visão**

- Fornece tanto uma orientação quanto uma base para a reflexão e a prática de atividades empreendedoras.
- Permite a unificação de ações e atividades em torno de uma ideia central.
- Encoraja o empreendedor a articular visões realistas, atraentes e dignas de crédito, sobre os objetivos para as quais o empreendimento está voltado.
- Apresenta uma estimulante estrutura básica ao redor da qual o grupo social que compõe a organização pode se unir.
- Induz o empreendedor a canalizar recursos em uma direção única. Eventualmente, a visão poderá materializar-se no formato de missão e de objetivos a serem atingidos.

**Fonte: adaptado de FILION (1993, p. 60).**

Filion (1993, p.60) considera um passo importante em direção ao êxito quando o empreendedor (*visionary*) tornar-se um pensador, implicando com isso em um equilíbrio entre o fazer e o sonhar. Neste momento, o empreendedor pode passar a criar e desenvolver um quadro cultural próprio. Conclui:

Aqui, ele deixa de ser um simples empreendedor construindo um empreendimento: passa a ser um líder que guia toda uma equipe em direção à meta; um líder que cria uma cultura de aprendizado para si

mesmo, transmissível às pessoas que se encontram ao seu redor. (FILION, 1993, p.60).

Os empreendedores se diferenciam dos demais atores do mundo dos negócios: empresários, executivos e gerentes. Soares (2002, p. 30) encontrou nos estudos de Filion (1999b) diferenças operacionais na gestão dos negócios como demonstramos a seguir.

### **2.2.2 – O processo visionário dos empreendedores e dos operadores de negócios**

Segundo Soares (2002, p. 31 a 33) confundem-se, habitualmente, empreendedores com empresários, empreendedores com altos executivos e inclusive com gerentes. Para distingui-los, apoiamos-nos na tipologia de Filion desenvolvida a partir de uma pesquisa sobre sistema gerencial com gerentes-proprietários (empresários).

Filion (1999b apud SOARES, 2002, p. 30 e 31) realizou um estudo empírico sobre o sistema gerencial de cento e dezesseis gerentes-proprietários de pequenos negócios em vários países. Tais gerentes foram divididos em dois grupos: empreendedores e operadores de negócios. Como referência de sistemas gerenciais foi tomado como base o conjunto: Planejamento, Organização, Comando e Controle (POCC) de Jules Henri Fayol.

Em um primeiro momento o empreendedor, dentro de um processo visionário, desperta para um conjunto de interesses, ainda vagos, que tendem a se tornar mais claros com o passar do tempo, focados em um determinado setor de negócios, conforme ilustrado na **Figura 2.7**. Estas primeiras visões representam as visões emergentes.

O empreendedor passa a observar, estudar e a procurar entender o setor de negócios. Esse entendimento pode durar anos ou décadas. Neste momento, vale a contribuição da experiência de vida.

A posse do conhecimento<sup>130</sup> do setor contribuirá na identificação de uma oportunidade de negócio. Segundo Filion (1999a, p. 10) or o

---

<sup>130</sup> **Conhecimento:** ato de perceber ou compreender por meio da razão e/ou da experiência. (MERKATUS, [Conhecimento], 01 jun. 2016).

conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor do empreendedor a respeito de determinado negócio, maior a probabilidade de sucesso do empreendimento.

Ao menos seis elementos estão envolvidos neste processo: a capacidade intelectual; o nível de instrução do empreendedor; a posição ocupada no momento da aquisição da informação; os motivos dessa aquisição; o domínio do empreendedor sobre o setor (ou assunto), bem como o tempo necessário para o desenvolvimento do conhecimento do setor.

Em relação a este último aspecto, Filion (1999a apud SOARES, 2002, p. 31) diz que gerentes-proprietários ou empresários com familiares empreendedores têm clara vantagem sobre os demais, pelo fato de ser maior o seu conhecimento tácito e informal.

O tempo necessário para entender um setor e iniciar o processo visionário depende de todos os elementos levantados anteriormente, mas particularmente da competência do empreendedor em negócios e da complexidade do setor.

Só com o conhecimento será possível entender um setor, e a partir daí, intuir. Aí se criam as condições mínimas para prospecção de oportunidades de negócios. Esta é a maneira diferente dos empreendedores focalizarem um nicho de mercado. (FILION, 1999a apud SOARES, 2002, p. 31).

A criação e o desenvolvimento da organização adequada ao cumprimento das metas, conforme ilustrado na **Figura 2.7**, é questão que nos remete à importância que os empreendedores dão as relações internas comparadas às externas.

Definida a visão central interna, cabe definir as visões complementares e identificar os recursos humanos necessários. Busca-se, assim, ter a estrutura material e pessoal adequadas à consecução da visão. (FILION, 1999b apud SOARES, 2002, p. 32).

Em relação ao planejamento (topo da **Figura 2.7**) Filion (1999b apud SOARES, 2002, p. 32 e 33) afirma que em seus estudos poucos foram os casos de planejamento formal nas pequenas empresas, a não ser quando solicitado por

algum órgão financeiro interno ou externo. Os planos existentes, em sua maioria, tendem a planos informais, das cabeças dos empreendedores, baseados ou guiados pela visão.

**FIGURA 2.7 – O processo visionário**



Fonte: FILION, 1999b, p. 9.

Mintzberg (2000 apud SOARES, 2002, p. 33), entrevistou em 1989, fundadores de cem companhias entre as quinhentas de crescimento mais rápido nos Estados Unidos da América, que revelaram pouca dedicação a seu plano de negócios inicial, conforme demonstram os índices abaixo:

- ✓ 41% simplesmente não tinham um plano de negócios;
- ✓ 26% tinham apenas um esboço rudimentar de plano;
- ✓ 5% elaboraram projeções financeiras para investidores;
- ✓ 28% redigiram um plano completo.

Os empreendedores entrevistados, afirma Mintzberg (2000 apud SOARES, 2002, p. 33), têm bons motivos para não redigir planos bem elaborados. Cresceram em mercados que passaram por mudanças rápidas e em nichos que tendencialmente sob tais condições fluidas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um planejamento cuidadoso. (MINTZBERG, 2000, p. 105).

Corroborando ainda mais com esta constatação, Mintzberg (2000, p. 105) afirma:

Não existe um plano esquematizado da organização nem procedimentos formalizados para seleção e desenvolvimento de pessoal gerencial, nem um sistema divulgado de classificações salariais [...]. A autoridade está associada exclusivamente a um indivíduo. (MINTZBERG, 2000, p.105).

Peter Drucker (2014, p. 162), também observa que:

Cada um dos grandes construtores de empresas que conhecemos dos Médici e dos fundadores do Banco da Inglaterra até Thomas Watson da IBM [...] a qual instruía suas ações e decisões. (DRUCKER, 2014, p. 162).

Concluindo o entendimento da **Figura 2.7**, segundo Filion (1999a apud SOARES, 2002, p. 34), o planejamento representa um coroar do processo, mesmo que seja desenvolvido informalmente. O processo visionário não para, após concluída a fase do planejamento, retorna-se ao entendimento do setor, que é cumulativo, percebendo novas oportunidades de negócios.

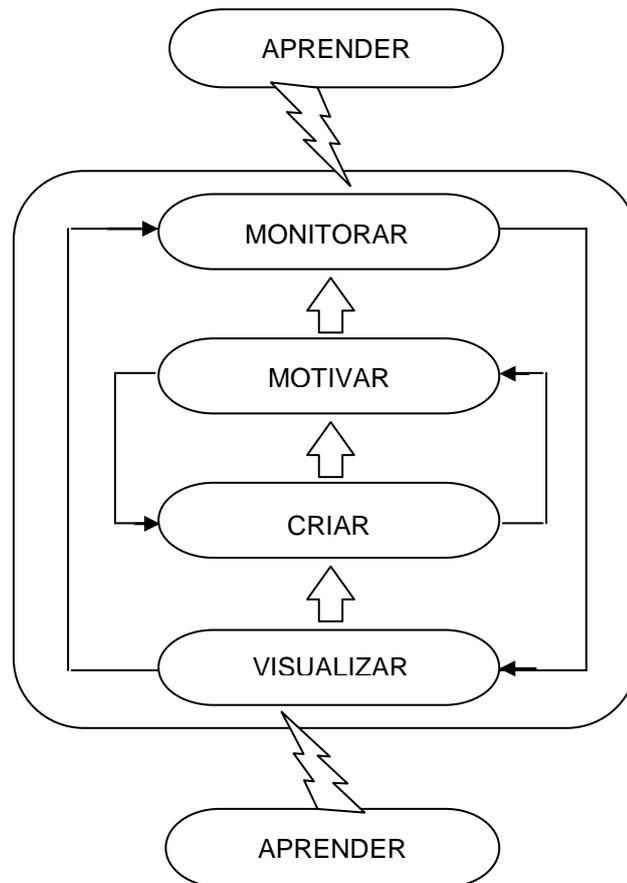
O processo visionário determina o modelo de gerência empreendedora como demonstra a **Figura 2.8**. Segundo Filion (1999a apud SOARES, 2002, p. 34), os empreendedores de sucesso nunca param de aprender. Trata-se de uma operação contínua e constante bem detalhada de monitoração/mobilização-reflexão-digestão. A respeito disso, Filion (1999b, p. 15) diz que:

Ao percorrerem o processo visionário, empreendedores tornam-se mais motivados a aprender. Em geral, eles gostam de aprender em contato direto e trabalhando com uma matéria concreta, e quase todos têm dificuldade de lidar com abstrações, como, por exemplo, noções de estratégia. (FILION, 1999b, p. 15)

Sobre **visualizar**, tratamos nas páginas anteriores ao analisarmos o processo visionário, ilustrado pela **Figura 2.8**; o termo **criar**, também já tratado, levanta a criação de uma arquitetura de negócios, isto é, formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, estruturar o sistema de atividades e organizar.

Continuando, **motivar**, significa animar ou dar vida (articular as tarefas aos recursos humanos, recrutar, selecionar, comunicar, incentivar enfim, liderar); e finalmente **monitorar**, representa mais acompanhamento e menos controle (comparar com as previsões e analisar diferenças, corrigir, ajustar, melhorar constantemente).

**FIGURA 2.8 – O Processo Gerencial dos Empreendedores**



Fonte: FILION (1999b, p. 9).

Importante observarmos as inter-relações neste esquema entre visualizar e monitorar, criar e motivar. Quando o empreendedor desenvolve uma visão passa, por um processo que o qualifica ao acompanhamento da execução de sua ideia e metas, diferente do controle dos gerentes.

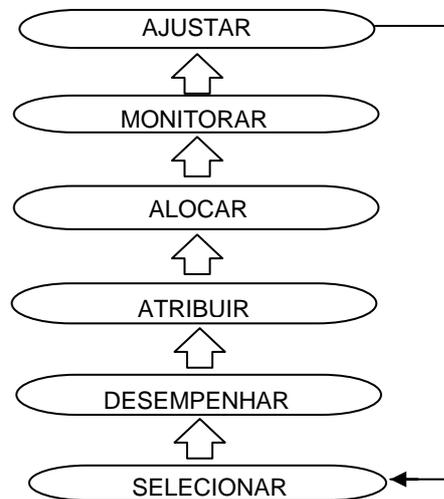
Sobre a criação e motivação os empreendedores, pelo fato de formarem a visão, sabem que as relações internas devem ser bem organizadas e articuladas, de modo que os funcionários se dediquem motivados.

Temos, portanto, uma situação de inter-relação e interdependência, em que o processo gerencial dos empreendedores só acontecerá com o equilíbrio dos eventos e sequências: aprender → visualizar → criar → motivar → monitorar → aprender → visualizar num círculo crescente.

No processo gerencial dos operadores de negócios como podemos observar na **Figura 2.9**, temos a seguinte sequência de ocorrências:

- **selecionar** um setor de negócios;
- **desempenhar** atividades técnicas, gerenciais e de negócios;
- **atribuir** tarefas, após usar os recursos humanos;
- **alocar** recursos materiais necessários para o desempenho das tarefas;
- **monitorar** controle do que está determinado para ser cumprido;
- e finalmente **ajustar** onde o operador corrige possíveis falhas, desvios e métodos.

**FIGURA 2.9 – O Processo Gerencial dos Operadores de Negócios**



Fonte: FILION, 1999b, p. 16.

Importante destacar que o termo selecionar está diretamente ligado ao *status quo*, isto é, só podemos selecionar numa coleção existente, conhecida previamente enquanto que para os empreendedores o processo se inicia pela visualização, isto é, enxerga o que ainda não existe.

O **Quadro 2.3** representa a adaptação de duas ilustrações de Filion (1999a, p. 10 e 16), um com as atividades dos empreendedores e outros com as atividades dos operadores, na intenção de facilitar a compreensão e as comparações feitas entre os dois perfis até aqui.

Podemos traçar um paralelo entre gerentes e líderes e operadores e empreendedores aproveitando Warren Bennis (1968 apud SOARES, 2002, p. 37)

sem desenvolver nenhum estigma, entendendo o gerente como uma forma especial de liderança e sem associar o líder obrigatoriamente a um empreendedor.

**QUADRO 2.3 – Atividade dos Empreendedores Comparadas as Atividades dos Operadores de Negócios**

HABILIDADES EMPREENDEDORES	HABILIDADES OPERADORES DE NEGÓCIOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionar o que foi feito e como foi feito</li> <li>• Imaginar</li> <li>• Definir e redefinir a visão central e as visões complementares</li> </ul>	Identificar e selecionar um setor de negócios	Aprender (Empreendedor)
		Selecionar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar um interesse num setor de negócios</li> <li>• Entender um setor de negócios</li> <li>• Detectar uma oportunidade de negócios</li> <li>• Imaginar e definir um contexto organizacional</li> <li>• Planejar</li> </ul>	Desenvolver atividades técnicas, gerenciais e de negócios	Visualizar (Empreendedor) ver Figura 2.8
		Desempenhar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais</li> <li>• Estruturar o sistema de atividades</li> <li>• Organizar</li> </ul>	Corrigir os métodos	Criar (Empreendedor)
		Ajustar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligar as tarefas aos recursos humanos</li> <li>• Motivar e comunicar os RHs</li> <li>• Recrutar, selecionar RH</li> <li>• Dirigir RH para a realização das visões</li> <li>• Liderar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar recursos humanos e atribuir tarefas</li> <li>• Viabilizar os recursos materiais necessários para se desempenharem as tarefas</li> </ul>	Motivar (Empreendedor)
		Atribuir (Op. Negócios)
		Alocar (Op. Negócios)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as realizações e os recursos usados</li> <li>• Comparar com as previsões e analisar diferenças</li> <li>• Corrigir, ajustar, melhorar</li> </ul>	Controlar o que é feito	Monitorar (Empreendedor e Op. Negócios)

Fonte: adaptado dos quadros de FILION (1999a, p. 10 e 16).

Para Odair Soares (2002, p. 38), os líderes inovam suas realizações, enquanto os gerentes administram atividades; os líderes têm perspectiva de longo prazo e os gerentes de curto prazo, pois estão muito mais voltados para os resultados imediatos; os líderes se concentram nas pessoas enquanto os gerentes nos sistemas e estruturas, por conseguinte, gerentes confiam nos controles e os outros confiam em pessoas e buscam constantemente inspirar confiança. Todo empreendedor deve exercer forte liderança, pois só, dificilmente atingirá suas metas.

O centro da diferenciação entre o empreendedor e o operador de negócios reside na visão e em suas relações. Enquanto o empreendedor se move como um visionário direcionando todos os seus esforços em direção a uma meta e estabelece um conjunto de relacionamentos numa rede de contatos muito bem articulada, o

operador de negócios atua dentro do *status quo* com poucas críticas, importando essencialmente os resultados.

Para Peter Drucker a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente. (DRUCKER, 2014, p. 25).

Assim como Louis Jacques Filion (199b apud SOARES, 2002, p. 38) ao tratar da criatividade e empreendedorismo afirma:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 1999b apud SOARES, 2002, p. 38)

Assim, entendemos empreendedor como uma pessoa que visualiza um cenário e desenvolve/opera recursos no sentido de atingir seus objetivos, isto é, lançar mão de todos os artifícios para transformar sua visão em realidade.

### 2.3 – Empreendedorismo no Brasil e no mundo

O Brasil tem se destacado, particularmente nos últimos vinte anos, como um dos países mais empreendedores do mundo. Estudos desenvolvidos pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>131</sup> vem apontando o crescimento dessa ação empreendedora desde 1999 quando iniciaram a pesquisa. No **Mapa 2.1** podemos ver no mapa mundi a área acinzentada coberta pelas pesquisas do GEM.

O GEM entende empreendedor e empreendedorismo em seu sentido mais amplo, qualquer ação empresarial, como qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa

---

<sup>131</sup> **GEM: Global Entrepreneurship Monitor.** A pesquisa GEM é parte de um projeto, iniciado em 1999 com uma parceria entre a *London Business School* e o *Babson College*, abrangendo no primeiro ano 10 países. Desde então, quase 100 países se associaram ao projeto, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo. Em 2014, foram incluídos 70 países, cobrindo 75% da população global e 90% do PIB mundial. Foram entrevistados 10mil pessoas, entre 18 a 64 anos, residentes nas cinco regiões do país. (GEM; 2014, p. 3) Atenção para melhor entendimento sobre o Consórcio GEM, disponibilizamos acima o Mapa 2.1 com a área de cobertura geográfica do GEM (acinzentada) e os ANEXOS **Quadro A.7a** com origem e seus participantes, além do **Quadro A.7b** com a metodologia das pesquisas 2014 e 2015. (GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*; IBQP, Instituto Brasileiro Qualidade e Produtividade, 2014 e 2015).



**TABELA 2.2 – RAIO X DOS EMPRESÁRIOS/EMPREENDEDORES**  
**Distribuição percentual dos empreendedores segundo**  
**característica sócio demográficas – Brasil – 2015**

Características do empreendedor	Brasil 2015		
	TEA	TEE	TTE
<b>Gênero</b>			
Masculino	51,0	55,7	53,3
Feminino	49,0	44,3	46,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Faixa etária</b>			
18 a 24 anos	19,2	4,9	12,6
25 a 34 anos	32,8	17,0	25,7
35 a 44 anos	24,3	27,6	25,5
45 a 54 anos	15,2	30,8	22,6
55 a 64 anos	8,4	19,6	13,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Renda familiar</b>			
Até 3 salários mínimos	60,8	54,6	58,1
Mais de 3 até 6 salários mínimos	28,7	36,5	32,1
Mais de 6 até 9 salários mínimos	7,1	5,2	6,2
Mais de 9 salários mínimos	3,4	3,7	3,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Nível de escolaridade<sup>1</sup></b>			
Educ0	26,0	35,9	30,6
Educ1	18,5	20,4	19,7
Educ2	48,8	38,5	43,7
Educ3+	6,7	5,1	6,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Estado civil</b>			
Casado	37,0	47,4	41,8
União estável	18,1	16,0	17,3
Divorciado	4,5	9,2	6,8
Solteiro	39,2	22,6	31,1
Viúvo	1,0	4,0	2,4
Outros	0,2	0,8	0,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Cor</b>			
Branca	38,4	38,0	38,2
Preta	9,4	8,0	8,6
Parda	52,0	52,7	52,4
Outras	0,2	1,3	0,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**NOTA:** (1) Nível de escolaridade: Educ0 = Nenhuma educação formal e primeiro grau incompleto; Educ1 = Primeiro grau completo e segundo incompleto; Educ2 = Segundo grau completo e superior incompleto; Educ3 = Superior completo, especialização incompleta e completa, mestrado incompleto e completo, doutorado incompleto e completo.

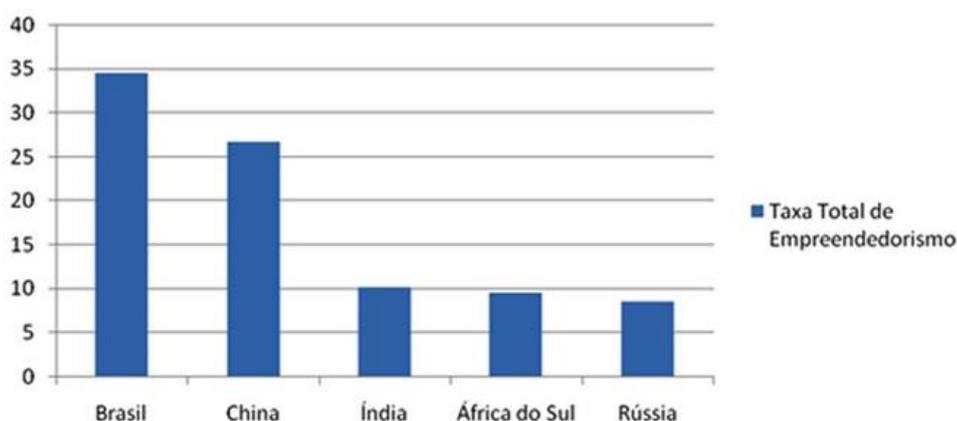
**Fonte: GEM Brasil 2015**

O **Gráfico 2.1** aponta que a Taxa Total de Empreendedorismo (TTE) do Brasil de 34,5% quando comparada ao desempenho dos demais países dos BRICS<sup>132</sup>, fica quase oito pontos percentuais à frente da China, com uma taxa de 26,7%. A Índia tem uma taxa de empreendedorismo de 10,2%, a África do Sul de 9,6% e a Rússia de 8,6% com aproximadamente 26 pontos abaixo. O número de brasileiros que já têm uma empresa, ou que estão envolvidas na criação de uma, é superior, também,

<sup>132</sup> **BRICS:** Acrônimo na língua inglesa da articulação econômica formal dos países Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, correspondendo às cinco maiores economias dos países emergentes do planeta, tirando os 7 países do G-7 (Alemanha, Canadá, EUA, França, Itália, Japão e Reino Unido). (WIKIPEDIA [BRICS], 15 mai. 2016).

a países como Estados Unidos (20%), Reino Unido (17%), Japão (10,5%), Itália (8,6%) e França (8,1%). Agência SEBRAE de Notícias (ASN), 2016.

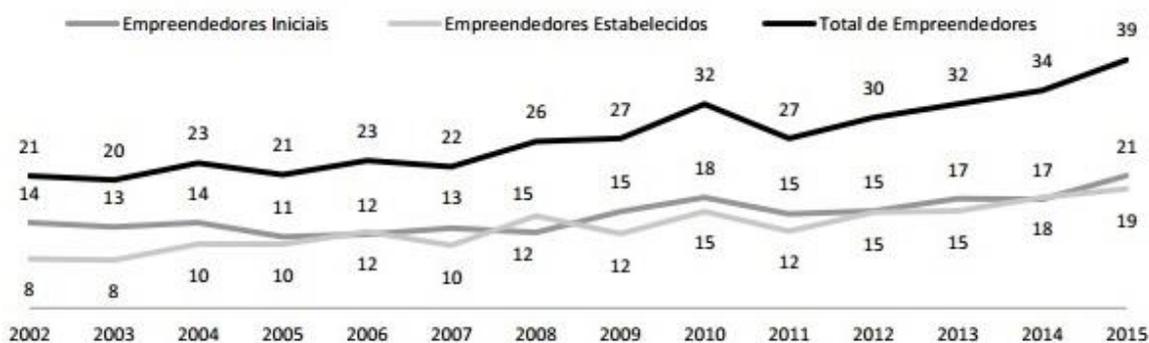
**GRÁFICO 2.1 – Taxa Total de Empreendedorismo dos Países dos BRICS**



Fonte: GEM (2015), citada em Agência SEBRAE de Notícias (ASN)

Segundo o GEM (2014, p. 10), em dez anos a taxa de empreendedorismo saltou de 23%, em 2004, para 34,5%. Na pesquisa GEM 2015 a TTE<sup>133</sup> está mais favorável ainda como podemos observar no **Gráfico 2.2**, quase quatro brasileiros entre cada dez com idade entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio.

**GRÁFICO 2.2 – Evolução das taxas<sup>1</sup> de empreendedorismo segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil 2002-2015**



Nota: (1) Percentual da população entre 18 e 64 anos.

Fonte: GEM (2015, p. X)

<sup>133</sup> TEA, TEE, TTE: Taxa Total de Empreendedores Iniciais (TEA); Taxa Total de Empreendedores Estabelecidos (TEE); e Taxa Total de Empreendedores (TTE).

Na edição da pesquisa GEM 2014 (não dispomos dessa informação no GEM 2015), ter o seu próprio negócio continua sendo o terceiro maior sonho do brasileiro, mas pela primeira vez o número de pessoas que almejam se tornar o seu próprio chefe é praticamente o dobro das que desejam fazer carreira numa empresa. Conforme **Tabela 2.3** enquanto 31,4% dos brasileiros querem montar um negócio, 15,8 % querem crescer dentro de uma empresa. Os primeiros sonhos dos brasileiros são comprar a casa própria (42%) e viajar pelo Brasil (32%).

**TABELA 2.3 – Percentual da população segundo o sonho – Brasil, 2014.**

Sonho	Brasil		
	2012	2013	2014
Comprar a casa própria	48,0	45,2	41,9
Viajar pelo Brasil	50,2	42,5	32,0
<b>Ter seu próprio negócio</b>	43,5	34,6	<b>31,4</b>
Comprar um automóvel	36,4	34,3	26,9
Ter um diploma de ensino superior	31,6	25,5	21,6
Viajar para o exterior	33,0	26,8	18,0
Ter plano de saúde	29,9	22,5	17,1
<b>Fazer carreira numa empresa</b>	24,7	18,8	<b>15,8</b>
Casar ou formar uma família	16,1	14,0	11,5
Comprar um computador	15,2	11,5	11,5

NOTA: (1) Percentual da população entre 18 e 64 anos.

Fonte: GEM Brasil 2014, (grifo nosso)

A pesquisa ainda revela que, a cada 100 brasileiros que começam um negócio próprio no Brasil, 71 são motivados por uma oportunidade de negócios e não pela necessidade. O presidente do SEBRAE, Sr. Luiz Barreto explica que esse índice vem se mantendo estável nos últimos anos, mas que ele implica diretamente na qualidade do empreendedorismo

porque vê uma oportunidade e investe naquela ideia. Ter uma empresa porque não  
, como era em anos anteriores.

(ASN, 2016)

Na **Tabela 2.4** GEM (2014, p. 16), verificamos que especialistas e/ou consultores, durante três anos seguidos responderam a um mesmo modelo de questionário que foi tabulado apontando três principais recomendações: a) Educação e capacitação que foi a mais recomendada em 2014, passando para a primeira posição superando as  
b) Políticas governamentais, por sua vez, foi a mais

recomendada nos anos de 2012 e 2013

; c) Apoio financeiro ficou nos três anos em terceiro lugar. Em nossa opinião essa visão demonstra um importante amadurecimento dos

**TABELA 2.4 – Distribuição<sup>1</sup> das principais recomendações citadas pelos especialistas – Brasil 2014**

Recomendações	Brasil		
	2012	2013	2014
<b>Educação e capacitação:</b> fatores em que a educação ou capacitação estão envolvidas em qualquer forma ou nível.	58,6	51,9	55,2
<b>Políticas governamentais:</b> fatores relacionados com as políticas públicas que interferem na atividade empreendedora, apoio ou restrição, impostos, burocracia, regulamentações, as empresas registro, as agências, o pessoal público que atende empresários.)	62,1	69,1	52,4
<b>Apoio financeiro:</b> fatores relacionados a qualquer tipo de financiamento, incluindo subsídios públicos, investimento informal, bancos, crédito, microcrédito e capital de risco.	42,5	32,1	41,0

NOTA: (1) Percentual de especialistas que citaram a recomendação.

Fonte: GEM Brasil 2014

No **Gráfico 2.3** GEM (2015, p. 18) os especialistas apontam os fatores limitantes e favoráveis à atividade empresarial/empreendedora. Nessa abordagem reforçamos o que acabamos de ver, ou seja, as Políticas públicas e Educação e capacitação são apresentados como os maiores limitadores da atividade. Aparece aqui um elemento novo ligado aos Custos do trabalho, o acesso e regulação, que passa a frente de Apoio financeiro. Essa novidade se deve a alteração da estrutura da pesquisa e ao quadro regulatório brasileiro que vem se consolidando, trazendo novas preocupações aos empresários. Aspecto importante aqui são os fatores favoráveis que destacam na visão dos especialistas a Capacidade empreendedora e o acesso crescente as informações.

Tratando das perspectivas em relação ao crescimento pessoal dos empresários e a consolidação das empresas, mostra-se concreto com todos esses números apresentados. As MPEs representam uma realidade nacional e mundial de geração de emprego, renda e de inovações que antes eram secundárias nas palavras de

Henrique Rattner<sup>134</sup>, agora com as startups<sup>135</sup>, as MPEs assumem um papel de maior relevância no cenário brasileiro e internacional.

**GRÁFICO 2.3 – Especialistas avaliando o Brasil segundo os fatores limitantes e favoráveis à atividade empreendedora – Brasil – 2015**



Fonte: GEM Brasil 2015

No próximo item contarei um pouco de minha rica experiência na busca de referências de melhores práticas e de um ecossistema empreendedor, tratando de uma das cidades mais empreendedoras do país, Santa Rica do Sapucaí (MG).

## 2.4 – Ativista do ecossistema empreendedor

Mesmo que exista uma espécie de euforia em torno do empreendedorismo, não se trata, a meu ver, de uma moda, mas de uma evolução e de uma transformação profunda de conceber o ser humano. (SOARES, 2002, p. 104).

Empreendedorismo, assim como a interdisciplinaridade exige ação, só existe empreendedor que faz, que realiza. Assim, sou um ativista defensor entusiasta de ecossistemas empreendedores, não confundir com ecoempreendedorismo tem seu significado vinculado diretamente à sustentabilidade, ao meio ambiente. Entendo que se o ambiente não apresentar minimamente alternativas

<sup>134</sup> **Contribuição das MPEs:**

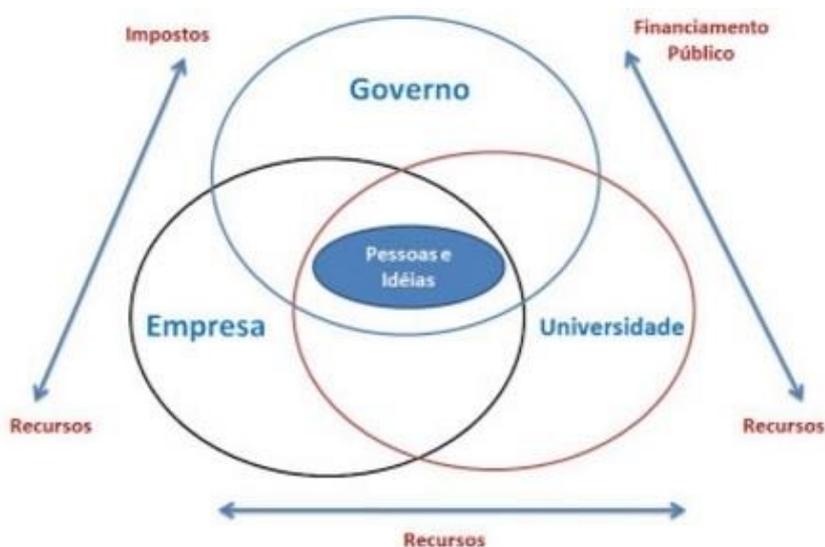
[além da geração de empregos e distribuição de renda] sob o ângulo de formação e treinamento da mão-de-obra, de viveiro para a emergência de talentos empresariais e o surgimento de inovações secundárias ou incrementais no nível das e 1985 apud SOARES, 2002, p. 43).

<sup>135</sup> **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups** (2011, capa): trabalho de pesquisa acadêmica de Carlos Arruda [et al]. (FDC ACERVO. [Ecossistema empreendedor], 15 mai. 2016).

empreendedoras, teremos muito mais dificuldades de implementar o empreendedorismo nos diversos níveis, particularmente no pessoal, individual.

A **Figura 2.10** ilustra de forma mais simples a necessária articulação dos diversos atores no cenário local, regional e nacional fomentando ou não a difusão do empreendedorismo. Chamada de hélice tripla do ecossistema empreendedor, ao centro vemos as pessoas e suas ideias apoiadas ao mesmo tempo pelo(s) governo(s), empresa(s) e universidade(s) através de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, tributários e outros.

**FIGURA 2.10 – Esquema de estruturação do Ecossistema Empreendedor como uma hélice tripla**

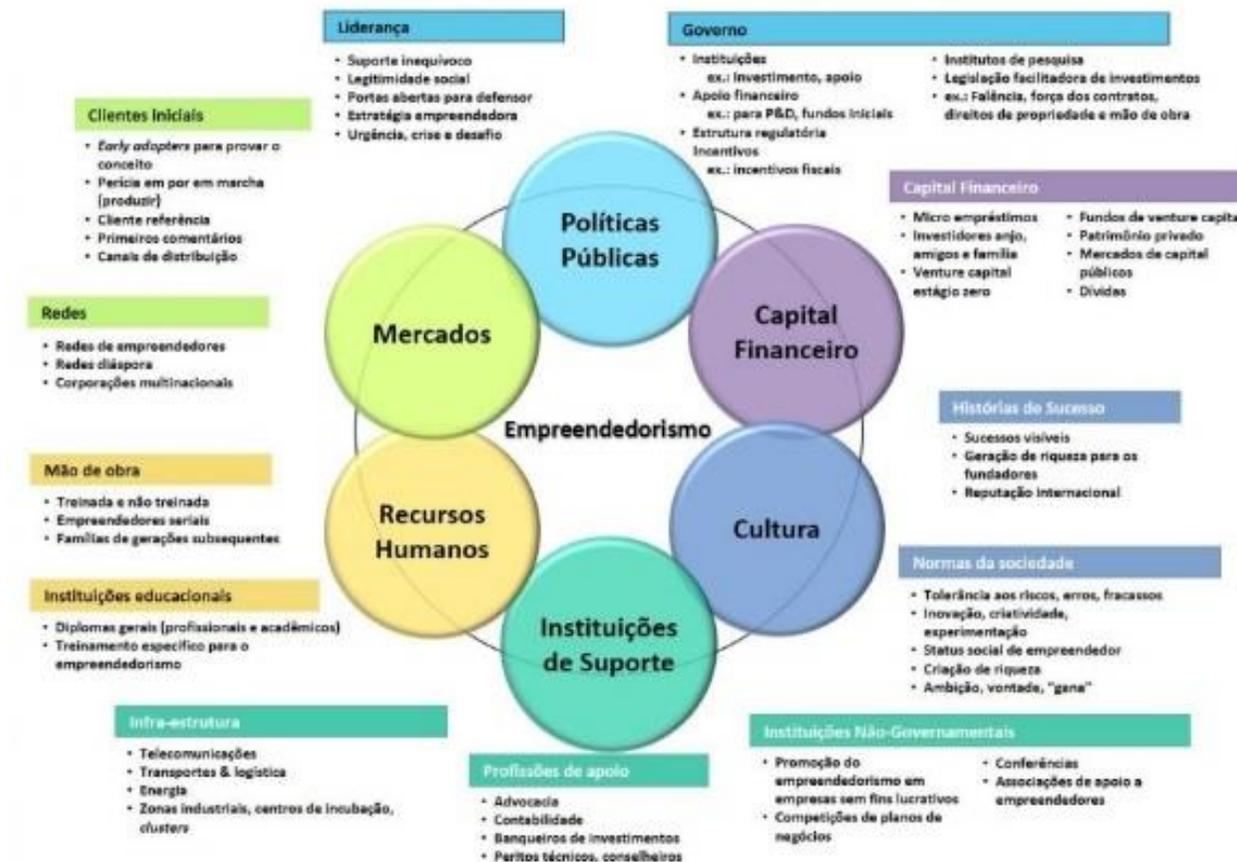


Fonte: adaptado de Sbragia et al (2006, p. 125).

A **Figura 2.11** riquíssima em detalhes do ecossistema empreendedor nos descreve minuciosamente a integração de **políticas públicas**, através de Instituições de investimento e apoio, apoio financeiro, estrutura regulatória, incentivos fiscais, institutos de pesquisa, entre outros; **mercados**, por intermédio de redes de empreendedores, canais de distribuição, etc.; **recursos humanos**, com mão de obra treinada e não treinada, empreendedores seriais<sup>136</sup>, treinamento específico para o

<sup>136</sup> **Empreendedores seriais:** Empreendedores seriais são pessoas que abrem mais de um negócio (não estou falando aqui de mais de um CNPJ para o mesmo negócio, apenas com vistas a obter vantagens fiscais). Ele pode ter se desfeito do negócio anterior, vendendo ou fechando, ou pode continuar como acionista – o fato é que o empreendedor serial tem ou teve mais de um negócio diferente. (REVISTA PEGN GLOBO [Empreendedores seriais], 10 out. 2015).

FIGURA 2.11 – Domínios do Ecosistema Empreendedor



Ecosistema Empreendedor

Fonte: adaptação do modelo de Daniel Isenberg (2011) (ENTREPRENEURIAL [Diagrama do ecossistema empreendedor], 10 out. 2015).

empreendedorismo, outros; **instituições de suporte**, por meio de infraestrutura (telecomunicações, transportes & logística, energia, zonas industriais, centros de incubação), profissões de apoio (advocacia, contabilidade, banqueiros de investimento, peritos técnicos e conselheiros), Instituições não governamentais de promoção e apoio ao empreendedorismo; **cultura** via histórias de sucesso e normas da sociedade de tolerância aos riscos, visão favorável à criatividade e a inovação; e **capital financeiro** disponibilizando micro empréstimos, investidores anjo<sup>137</sup>, *venture capital*<sup>138</sup>, mercados de capital público e outros.

Uma outra **Figura 2.12** extraída da capa de um trabalho da Fundação Dom Cabral (FDC) nos dá uma outra ideia mais artística de um ecossistema empreendedor.

ntro de  
caixas de diálogos, simulando muitas ideias surgindo nos diversos ecossistemas.

Para Marcelo Nakagawa<sup>139</sup> o ecossistema empreendedor é algo disforme, como uma rede, cada um monta a sua. Ele afirma o seguinte:

Atualmente há diversas facilidades, recursos e instituições de apoio para quem pensa em abrir um negócio próprio. Ter conhecimento e saber usar o ecossistema só aumenta as chances de sucesso do negócio e há nova geração de empreendedores que sabe disso. O primeiro elemento do ecossistema é o próprio empreendedor e o negócio que pretende criar.

<sup>137</sup> **Investidores anjo:** O Investimento-Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio (\*) em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as startups) apresentando as seguintes características: 1. É efetuado por profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, que agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros, por isto é conhecido como *smart-money*. 2. Tem normalmente uma participação minoritária no negócio. 3. Não tem posição executiva na empresa, mas apóiam o empreendedor atuando como um mentor/conselheiro. (\*) O Investimento com recursos de terceiros é chamado de "gestão de recursos". É efetuado por fundos de investimento e similares, sendo uma modalidade importante e complementar a de Investimento-Anjo, normalmente aplicado em aportes subsequentes. (ANJOS DO BRASIL [O que é um investidor anjo?], 15 out. 2015).

<sup>138</sup> **Venture capital:** Capital de risco é uma modalidade de investimento utilizada para apoiar negócios por meio da compra de uma participação acionária, geralmente minoritária, com objetivo de ter as ações valorizadas para posterior saída da operação. Chama-se capital de risco não pelo risco do capital, porque qualquer investimento, mesmo a aplicação tradicional, em qualquer banco tem um risco, mas pela aposta em empresas cujo potencial de valorização é elevado e o retorno esperado é idêntico ao risco que os investidores querem correr. Este modelo de investimento é feito através de sociedades especializadas neste tipo de negócio denominadas Sociedades de Capital de Risco. Estas sociedades além do contributo em capital ajudam na gestão e aconselhamento. Este financiamento está associado a negócios que estão a iniciar, em fase de expansão ou em mudança de gestão. Qualquer destas situações tem um risco muito elevado associado à incerteza do projeto em que a empresa se encontra, não se pode considerar como a solução, mas sim uma solução. (WIKIPEDIA [Capital de risco], 15 out. 2015).

<sup>139</sup> **Marcelo Nakagawa:** é professor de Empreendedorismo e Inovação do Insper e Diretor de Empreendedorismo da FIAP. Artigo "Entendendo o ecossistema de empreendedorismo brasileiro: tipos de (PME. ESTADAO [Ecossistema empreendedor]. 15 mai. 2016).

Negócios assim pertencem a um ecossistema moderno que existe principalmente de forma virtual. São interações com outras empresas e empreendedores do setor, inclusive de outros países e mercados que servem como inspiração (sempre) e parcerias (eventuais).

[...] Muitas destas interações se transformam em amizades e comunidades. Além de outros colegas empreendedores, o ecossistema deste tipo de negócio também passa a incluir bancos (investimentos, empréstimos e financiamentos), consultores especializados (*branding*, estratégia, finanças, etc.) e parceiros (fornecedores, distribuidores, clientes-chave, etc.). Para deixar a empresa menos complexa tributariamente falando, muitos empreendedores optam por não extrapolar o limite de faturamento anual de R\$ 3,6 milhões mantendo suas empresas no Simples. (PME.ESTADAO [Ecossistema empreendedor]. 15 mai. 2016).

**FIGURA 2.12 – Ilustração de um Ecossistema Empreendedor**



Fonte: O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups.

Importante destacar que praticamente todos os estudos sobre ecossistema empreendedor estão voltadas para startups<sup>140</sup>, provavelmente pelo menor custo e pela possibilidade de concentração de recursos para a construção, consolidação e inserção no mercado de startups em centros tecnológicos.

Durante toda nossa trajetória estudando, aplicando, praticando, como consultor, empresário, ou pesquisador acadêmico essa necessidade ficou patente. O ecossistema empreendedor é imprescindível para um desenvolvimento empreendedor sustentável. Por conta disso, é que surge a cidade de Santa Rita do Sapucaí<sup>141</sup> (MG) em minha história de vida e, com destaque na tese.

Em 2004, por um acidente de percurso, ou coincidências da vida, fui para um hotel fazenda na cidade de Santa Rita do Sapucaí com a família o único existente na oportunidade passar uns dias de fim de semana prolongado. Nessa oportunidade desconhecia que essa cidade era uma das cidades mais empreendedoras do país, indicada e contemplada pelo Prêmio Mario Covas do SEBRAE voltado para cidades empreendedoras.

Santa Rita do Sapucaí, terra do café, viu sua vocação mudar a partir dos anos 1960 para a eletrônica e telecomunicações. Está situada como vemos no **Mapa 2.2** numa região estratégica, próximo as principais capitais do sudeste. Santa Rita do Sapucaí está a 316 km de Belo Horizonte, a 200 km de São Paulo e a 370 km do Rio de Janeiro, ficou famosa como o Vale do Silício brasileiro, numa referência ao Vale da Califórnia nos EUA.

Santa Rita do Sapucaí, no Sul de MG, tem 40 mil habitantes e 153 empresas inovadoras. Ali, união entre academia, indústria e governo é a receita para a fórmula do sucesso. Todo dia, em média, três novas tecnologias de ponta saem do forno de indústrias da pequena Santa Rita do Sapucaí, prontas para entrar no mercado mundial. Lá, a tranquilidade típica do interior contrasta com o ritmo acelerado das inovações.

---

<sup>140</sup> **Startups**: surge na época da bolha da internet (1996-2001). Para Yuri Gitahy especialista em Startups afirma

EXAME ABRIL [O que é uma startup?], 15 mai. 2016).

<sup>141</sup> **Santa Rita do Sapucaí** (MG): Santa Rita do Sapucaí é um município da Mesorregião do Sul e Sudoeste de Minas, no estado de Minas Gerais, no Brasil. Sua população em julho de 2015, segundo estimativa do IBGE, era de 41.425 habitantes. (WIKIPEDIA [Santa Rita do Sapucaí (MG)], 01 jun. 2016).

### MAPA 2.2 – Localização de Santa Rita do Sapucaí (MG)



Fonte: Jornal Estado de Minas (EM)<sup>142</sup>.

O município tem três instituições de ensino superior uma delas o famoso Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL)<sup>143</sup> e 153 empresas de setores que vão da informática à telecomunicação. Mais de 13 mil produtos são fabricados na cidade mineira, que deixou parte da tradição do café e do leite para se enveredar no universo dos fios, placas e softwares. Desde então, Santa Rita criou filhos ilustres, como a urna eletrônica, o chip do passaporte eletrônico e o transmissor de TV digital nacional, para citar apenas três deles.

Após alguns contatos com um conjunto de pessoas do INATEL e do poder público municipal e, em São Paulo com o coordenador do Fórum dos Jovens Empreendedores (FJE) da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) Júlio Bueno, decidimos fazer uma caravana empreendedora com jovens do FJE a Santa Rita do Sapucaí como parte das comemorações do aniversário de 110 anos da ACSP.

A ACSP locou um ônibus e fizemos uma visita técnica a Santa Rita. Os jovens empreendedores ficaram admirados com o que viram. Muito bem recebidos que

<sup>142</sup> **EM**: acrônimo de Jornal Estado de Minas JORNAL ESTADO DE MINAS EM [Jornal Estado de Minas], 08 mai. 2016.

<sup>143</sup> **INATEL**: Instituto Nacional de Telecomunicações é uma instituição dedicada à formação de profissionais no setor de Telecomunicações e Tecnologia. Está localizado em Santa Rita do Sapucaí, no sul de Minas Gerais, região considerada o vale do silício brasileiro (ou Vale da Eletrônica, como é chamado na região). Fundado em 1965, o Inatel é pioneiro no ensino de Telecomunicações no Brasil e hoje oferece seis cursos de graduação: Engenharia de Telecomunicações, Engenharia de Computação, Engenharia Biomédica, Engenharia de Controle e Automação, Tecnologia em Automação Industrial e Tecnologia em Gestão de Telecomunicações. Tem também Mestrado em Telecomunicações, pós-graduação lato sensu nas áreas de Engenharia Biomédica, Engenharia Eletrônica, Automação Elétrica e Automação Industrial, Redes, Telecom e cursos a distância em TV Digital, redes, desenvolvimento mobile e Web. Desenvolvimento de tecnologias: além de formar profissionais, o Inatel transfere tecnologia ao mercado nas áreas de desenvolvimento de software, hardware, educação continuada, consultoria e calibração de equipamentos. Possui parcerias com empresas de grande porte nacionais e multinacionais. Estas parcerias refletem na instalação de modernos laboratórios, cursos de suplementação e colocação dos alunos no mercado. (WIKIPEDIA, [INATEL], 08 mai. 2016).

fomos pelos representantes do Inatel e da prefeitura de Santa Rita. Organizaram diversas reuniões e palestras de apresentação do Inatel, da união da sociedade civil com o poder público, empresários e academia em prol da criação e consolidação de um ecossistema empreendedor; bem como dos seus resultados.

Todas essas informações somadas as que eu já havia coletado me animaram a escrever sobre Santa Rita do Sapucaí. Estive mais uma vez na cidade sozinho coletando mais informações e fazendo algumas entrevistas com o projeto de escrever um livro sobre essa experiência de boas práticas na criação e consolidação de um ecossistema empreendedor. Infelizmente, por diversos motivos, tive que abortar esse projeto e adiá-lo sem prazo para a retomada. Agora, após o doutoramento, com muita motivação devo retomar esse projeto.

Essa vivência reveste-se de enorme importância no contexto dessa tese e especificamente desse capítulo, pois, o empreendedorismo, assim como a interdisciplinaridade necessitam romper amarras do ambiente, de paradigmas limitantes, criando um ecossistema que contribua para o desenvolvimento, enraizamento, exemplo e referência para a multiplicação além das suas fronteiras.

## Capítulo 3 – Rompendo com a Visão Linear Mecânica e Ingressando na Sociedade do Conhecimento

É preciso, antes de mais nada  
tomar consciência da natureza  
e das consequências dos paradigmas  
que mutilam o conhecimento e desfiguram o real  
**Edgard Morin**

A totalidade é a não verdade.  
**Theodor Adorno**

Apresentamos aqui, uma breve abordagem histórica para apoiar nossa retomada do pensamento cartesiano. Analisaremos a visão mecânico linear por uma forma ampla considerando suas importantes contribuições às ciências e à humanidade. Veremos a teoria dos sistemas contextualizada, buscando se contrapor e superar limitações dos postulados de Descartes.

Trabalharemos as críticas que se colocam a essas duas visões principais que têm orientado nossas formações, visões, constituindo-se indevidamente em verdades absolutas. Analisadas pela histórica orientação dual, do certo e o errado; do verdadeiro e do falso. Exporemos a grandes mudanças por que passou a humanidade nas últimas sete décadas.

Concluiremos esse capítulo com a minha visão construída nos últimos anos sobre as profundas contradições que vivemos. Fruto do choque de paradigmas, que tende a se agudizar até o limite do esfacelamento do velho paradigma da sociedade industrial e o efetivo domínio do paradigma da sociedade do conhecimento.

### 3.1 – Breve retrospectiva das bases cartesianas

Nos últimos três séculos a humanidade presenciou grandes avanços no que diz respeito a inovações dos métodos de fazer ciência, no desenvolvimento do pensamento, da tecnologia, mas tudo isso, está diretamente relacionado com o contexto de determinado período histórico. Portanto, torna-se premente ao adequado desenvolvimento dessa tese a contextualização de eventos históricos.

### 3.1.1 – Razões da visão mecânica

No Século XVII vivia-se o Absolutismo monárquico ou, simplesmente Absolutismo. Segundo Emerson Santiago<sup>144</sup> este sistema é originário das mudanças ocorridas no continente europeu ao final da Idade Média, onde na maioria de suas regiões acontece o fenômeno da centralização política nas mãos do rei, auxiliado pela classe burguesa. O monarca naturalmente buscava um sistema de governo onde pudesse exercer o máximo de seu poder, sem interferência da igreja nem dos senhores locais.

Outro evento que marcou essa época foi a Contrarreforma, reafirmação da doutrina católica em oposição ao crescimento do protestantismo. Nesse mesmo período, as ciências viram surgir o método experimental e a possibilidade de explicação mecânica e matemática do universo, que deu origem a todas as ciências modernas. A economia dominante era a do mercantilismo<sup>145</sup>, tendo presenciado grandes transformações de ordem econômica, política e social, além de muitas e importantes inovações nos campos do pensamento e da ciência.

René Descartes filósofo, físico e matemático francês, viveu na primeira metade do século XVII, considerado o maior expoente do racionalismo clássico, junto com diversos filósofos brilhantes como: Francis Bacon<sup>146</sup>, Thomas Hobbes<sup>147</sup>, Blaise Pascal<sup>148</sup>, Baruch Spinoza<sup>149</sup>, John Locke<sup>150</sup>, Isaac Newton<sup>151</sup> entre outros, que podem ser considerados predecessores do Iluminismo<sup>152</sup>.

<sup>144</sup> **Emerson Santiago**: disponível em: <<http://www.infoescola.com/autor/emerson-santiago/599/>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

<sup>145</sup> **Mercantilismo**: foi o conjunto de práticas econômicas da Europa na Idade Moderna marcado, sobretudo, pela intervenção do Estado na economia. Entre o século XV e o final do século XVIII, a Europa passou por grandes transformações. (INFOESCOLA [Mercantilismo], 01 jun. 2016).

<sup>146</sup> **Francis Bacon**: (1561 – 1626) foi um político, filósofo, ensaísta inglês, barão de Verulam e visconde de Saint Alban. É considerado como o fundador da ciência moderna. Responsável em 1620 por apresentar e publicar um esboço racional de metodologia científica (Novum organum). (WIKIPEDIA [Francis Bacon], 01 jun. 2016).

<sup>147</sup> **Thomas Hobbes**: (1588 – 1679) foi um matemático, teórico político, e filósofo inglês, autor de Leviatã e Do cidadão. (WIKIPEDIA [Thomas Hobbes], 01 jun. 2016).

<sup>148</sup> **Blaise Pascal**: (1623 – 1662) foi um físico, matemático, filósofo moralista e teólogo francês. Frases

perde nada acreditando nele, mas se ele existe, perde-  
desenvolvimento de uma calculadora mecânica que permitia a um leigo em aritmética desenvolver cálculos básicos. Além disso, provou a existência do vácuo, formulou o cálculo das probabilidades, e Tratados sobre o equilíbrio dos líquidos e sobre as potências numéricas. (WIKIPEDIA [Blaise Pascal], 01 jun. 2016).

<sup>149</sup> **Baruch Spinoza**: (1632 – 1677) foi um dos grandes racionalistas do século XVII dentro da chamada Filosofia Moderna, juntamente com René Descartes e Gottfried Leibniz. Nasceu na Holanda, filho de uma família judia que fugiu de Portugal para escapar da perseguição da Igreja Católica. Graças a sua formação hebraica, obteve conhecimentos cabalísticos e de filosofia judaica medieval, assim como da ciência moderna e da filosofia de

Descartes também conhecido por seu nome latino Renatus Cartesius, autor da *cogito ergo sum* remete à auto-evidência do sujeito pensante, representa a certeza que o sujeito pensante tem da sua existência enquanto tal), lança as bases do pensamento que viria modificar toda a história da filosofia. Para Heidi Strecker<sup>153</sup> foi através do "Discurso do Método" que ele buscou um alicerce novo para a filosofia, e rompendo com a tradição aristotélica<sup>154</sup> e com o pensamento escolástico<sup>155</sup>, que dominaram a filosofia no período medieval. A separação entre sujeito e objeto do conhecimento tornou-se fundamental para toda a filosofia moderna.

Para Descartes a dúvida é um momento necessário para a descoberta da substância pensante, da realidade do sujeito que pensa. Por intermédio da dúvida metódica, o

Descartes. Seu pensamento situa-se no mais puro racionalismo e, assim como Descartes, considerava a si próprio e sua existência como ponto de partida para o conhecimento. (WIKIPEDIA [Baruch Spinoza], 01 jun. 2016).

<sup>150</sup> **John Locke:** (1632 – 1704) foi um filósofo inglês e ideólogo do liberalismo, sendo considerado o principal representante do empirismo britânico e um dos principais teóricos do contrato social. Locke exerceu enorme influência sobre todos os pensadores de seu tempo e foi uma das principais referências teóricas para os líderes das revoluções que, a partir do final do século XVIII, transformaram a sociedade ocidental. Disponível em: (SUAPESQUISA [John Locke], 01 jun. 2016).

<sup>151</sup> **Isaac Newton:** (1642 – 1727) foi um cientista inglês, mais reconhecido como físico e matemático, embora tenha sido também astrônomo, alquimista, filósofo natural e teólogo. Descobriu a lei da gravitação universal,

inércia, da dinâmica e da ação e reação. (WIKIPEDIA [Isaac Newton], 01 jun. 2016).

<sup>152</sup> **Iluminismo:** fil. movimento intelectual do século XVIII, caracterizado pela centralidade da ciência e da racionalidade crítica no questionamento filosófico, o que implica recusa a todas as formas de dogmatismo, especialmente o das doutrinas políticas e religiosas tradicionais. O Iluminismo defendia: A liberdade econômica, ou seja, sem a intervenção do estado na economia; / O Antropocentrismo, ou seja, o avanço da ciência e da razão; / O domínio da burguesia e seus ideais.

<sup>153</sup> **Heidi Strecker:** (EDUCAÇÃO UOL, [Heidi Strecker, Método cartesiano], 02 abr. 2016).

<sup>154</sup> **Tradição aristotélica:** Aristóteles descreveu os campos básicos da investigação da realidade e deu-lhes os nomes com que são conhecidos até os nossos dias: lógica, física, política, economia, psicologia, metafísica, meteorologia, retórica e ética. Ele também, inventou termos técnicos dessas disciplinas: Energia, dinâmica, indução, demonstração, substância, essência, propriedade, categoria, proposição, tópico, etc. que se mantêm até hoje. Antonio Carlos Olivieri afirma que Aristóteles sistematizou a lógica, definiu as formas de inferência que são válidas e as que não são, além de nomeá-las. Durante dois milênios, estudar lógica significou estudar a lógica aristotélica. Aplicou a lógica, antes de mais nada, para responder a uma questão que lhe parecia a mais importante de todas: o que é ser?, ou, em outras palavras, o que significa existir? Primeiramente, o filósofo constatou que as coisas não são a matéria de que se constituem. Para Aristóteles uma coisa é o que é devido a sua forma. Como, porém, o filósofo entende essa expressão? Ele compreende a forma como a explicação da coisa, a causa de algo ser aquilo que é. Na verdade, Aristóteles distingue a existência de quatro causas diferentes e complementares: Causa material: de que a coisa é feita? No exemplo da casa, de tijolos; Causa eficiente: o que fez a coisa? A construção; Causa formal: o que lhe dá a forma? A própria casa; Causa final: o que lhe deu a forma? A intenção do construtor. (EDUCAÇÃO UOL [Aristóteles, Mundo da filosofia], 02 abr. 2016).

<sup>155</sup> **Pensamento escolástico:** É difícil delimitar a origem da Escolástica porque jamais ela se estabeleceu como uma doutrina filosófica restrita. Informa Renan Santos que diferente do que se pensa, havia no ambiente católico uma divergência muito viva em questões teológicas. Foi esse espírito do debate que acabou dando origem à corrente de atividades intelectuais, artísticas e filosóficas a que se convencionou chamar de Escolástica (do latim schola). O século XII vê essa valorização do saber refletida na criação das universidades e na ascensão da classe letrada. O monge agostiniano santo Anselmo desponta como o primeiro escolástico seguido por Pedro Abelardo, Pedro Lombardo e Hugo de São Vítor. Possivelmente a maior contribuição da Escolástica à filosofia tenha sido o seu notável rigor metodológico e dialético. Os estudantes das principais universidades precisavam passar por exames que envolviam a disputa oral de argumentos, sempre regida pelo uso da lógica formal e intermediada por um mestre. (EDUCAÇÃO UOL [Escolástica, Filosofia], 02 abr. 2016).

filósofo chega à descoberta de sua própria existência enquanto substância pensante. Assim, o filósofo rejeita como falso tudo aquilo que possa ser posto em dúvida com o objetivo de fundamentar o conhecimento.

### 3.1.2 – Pensamento sistêmico em oposição à visão cartesiana

A teoria de sistemas, conhecida como teoria geral dos sistemas (TGS), ou ainda, pensamento sistêmico teve seus primeiros enunciados apresentados à comunidade científica em 1925. Foi proposta oficialmente em 1937 pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, tendo alcançado o seu auge de divulgação na década de 50. Questionando a visão cartesiana, inicia o movimento de volta ao pensamento aristotélico. Conduz seus estudos de sistemas gerais através de conceitos encontrados na química-física, cinemática e termodinâmica, com seu foco no metabolismo, estados estáveis, crescimento e sistemas abertos.

Segundo Reinaldo O. da Silva (2013, p. 328) existem três aspectos principais da TGS. O primeiro é a *ciência de sistema*, exploração científica dos todos e da totalidade; o segundo é a *tecnologia de sistema*, técnicas, modelos e abordagens matemáticas de

lugar, referente à reorientação do pensamento e da visão do mundo considerando a introdução do sistema como um novo paradigma científico ou modelo ideal. Surge buscando a substituição da visão cartesiana, muito criticada.

Em 1956 Ross Ashby<sup>156</sup> introduziu o conceito da TGS na ciência cibernética. A pesquisa de Von Bertalanffy foi baseada numa visão diferente do reducionismo científico até então aplicada pela ciência convencional. Dizem alguns que foi uma reação contra o reducionismo e uma tentativa para criar a unificação científica.

A biologia foi o ponto de partida para o desenvolvimento da teoria de TGS, mas a sociologia, política, psicologia e economia se apropriaram de seus conceitos, por intermédio dos estudos e artigos do psicólogo J.G. Miller, do economista Kenneth

---

<sup>156</sup> **Ross Ashby:** Willian Ross Ashby (1903 – 1972) foi um médico neurologista inglês que em 1951 criou o primeiro homeostato, um dispositivo eletrônico auto-regulado por retroalimentação. (WIKIPEDIA [Willian Ross Ashby], 01 jun. 2016).

Boulding<sup>157</sup>, do cientista político David Easton e do sociólogo Walter Buckley. A administração, no entanto, foi quem se apossou com propriedade da TGS.

A partir do início da década de 60 do século passado, começam a ser publicados diversos textos, artigos e livros aplicando TGS à realidade da administração. Em 1960 R. A. Johnson, F. E. Kast & J. E. Rosenzweig publicam *The Theory and Management of Systems*; em 1962 F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, E. L. Trist, G. Higgin & A. Pollock publicam *Science, Technology and Management Organizational Choice*; em 1963 a principal obra tratando de TGS na administração foi publicada por A. K. Rice *The Enterprise and its Environment: A System Theory of Management Organization*. Nos últimos 50 anos praticamente a TGS domina e orienta os estudos da administração.

Essa apropriação tem origem nos fortes questionamentos que vinham sendo feitos após a Segunda Guerra Mundial criticando visões particularizadas, atomísticas. As concepções estavam sugerindo mudanças para uma visão mais holística. Silva (2013, p. 329) apresenta-nos um quadro que exibimos a seguir. O **Quadro 3.1** mostra as diferentes concepções atomísticas e holísticas.

**QUADRO 3.1 – Diferenças entre as concepções atomísticas e holísticas**

CONCEPÇÃO DO MUNDO		
Dimensão	Atomística	Holística
Orientação	Uma entidade pode ser entendida somente em termos de suas partes.	Uma entidade pode ser completamente entendida somente em termos da organização de suas partes e das partes em si.
Organização da ciência	Cresce diferenciação	Unificação das disciplinas científicas altamente diferenciadas.
Orientação em direção à causalidade	Estrita causalidade: a entidade é passiva.	Admissão de comportamento emergente
Relacionamento do observador com o fenômeno observado	Independente	Não necessariamente independente.

Fonte: SILVA (2013, p. 329).

Conforme Silva (2013, p. 329) a concepção atomística estabelece que o mundo, ou o que importa para qualquer entidade, pode ser explicado pelo entendimento de

<sup>157</sup> **Kenneth Ewart Boulding:** (1910 – 1993) foi um economista estadunidense nascido na Inglaterra. (WIKIPEDIA [Kenneth Boulding], 10 jun. 2016).

suas partes. Assim, os indivíduos pensam segmentar o todo em partes, analisar químicos, instintos, percepções elementares, assim por diante.

De acordo com a concepção de sistemas, a organização deve ser analisada como um todo que não pode ser separado em partes sem que haja perda de suas características essenciais. Os teóricos de sistemas, em vez de apresentar o todo em termos das partes, explicam as partes em termos do todo.

Quase tudo pode ser visto pelo ângulo dos sistemas. Uma casa é um sistema estrutural com diversos componentes. Um automóvel é um sistema mecânico com centenas de peças e acessórios. Uma flor é um sistema botânico, bem como um animal é um sistema zoológico.

O homem é um sistema fisiológico e psicológico, composto por células, órgãos, personalidade, atitudes, expectativas e inúmeros outros elementos. Da mesma forma uma organização representa um sistema sócio técnico porque articula organização humana com a tecnologia das máquinas, dos materiais, dos processos e de outros.

Mas afinal o que é um sistema? Silva (2013, p. 330) diz que sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interagentes e interdependentes

Permitindo melhor entendimento Rebouças de Oliveira (2012, p. 7) afirma que conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objeto.

propriedades básicas dos sistemas consideradas por diversos pensadores sobre o assunto.

**QUADRO 3.2 – Cinco considerações básicas sobre o pensamento de sistemas**

<b>Consideração</b>	<b>Explicação</b>
Os objetivos do sistema total	Por objetivos do sistema entendem-se aquelas metas ou fins em direção aos quais o sistema tende. A procura por metas é uma característica dos sistemas.
O ambiente do sistema	
Os recursos do sistema	São todos os meios disponíveis ao sistema para a realização de atividades necessárias referentes ao alcance das metas.
Os componentes do sistema	São todas as atividades que contribuem para a realização dos objetivos do sistema.
A administração do sistema	Na administração do sistema, devem-se incluir duas funções básicas: o planejamento do sistema e o controle do sistema.

Fonte: Churchman (1973 apud SILVA, 2013, p. 330-331).

O economista Kenneth Boulding escreveu um artigo em que descreve a natureza geral, o propósito e as necessidades para a abordagem de sistemas de todos os fenômenos científicos. Descreveu uma hierarquia de sistemas, indo dos mais simples aos mais complexos conforme demonstrado no **Quadro 3.3**.

**QUADRO 3.3 – Hierarquia de sistemas**

<b>Sistemas</b>	<b>Explicação</b>
De estrutura estática	Os de níveis mais básicos, níveis de armação, como a anatomia do universo.
Dinâmicos simples	Aqueles que já incorporam necessariamente movimentos predeterminados, como os mecanismos de relógios.
Cibernéticos	Os que se caracterizam por mecanismos automáticos de controle de <i>feedback</i> , como os termostatos.
Abertos	Que são estruturas autômatizadas, nível que começa a diferença entre a vida e não vida, como as células orgânicas.
Genético sociais	Aqueles tipificados pelas plantas, que apresentam divisão de trabalho entre as partes, como as células, etc.
Animais	Caracterizados pelo aumento, pela mobilidade, pelo comportamento teleológico e pela autoconsciência.
Humanos	Os indivíduos são considerados sistemas, com autoconsciência e habilidade para usar a linguagem e os simbolismos em seu processo de comunicação.
Sociais	Também chamados sistemas de organizações humanas, com a consideração do conteúdo e o significado das mensagens, a natureza e as dimensões dos sistemas de valores, a transcrição de imagens em registros históricos, as simbolizações da arte, música e poesia, e a complexa gama de emoções humanas.
Transcendentais	Aqueles últimos absolutos, inevitáveis e irreconhecíveis, que também apresentam estrutura e relacionamento sistemáticos.

Fonte: Boulding (1956 apud SILVA, 2013, p. 332).

## 3.2 – Uma visão e postura interdisciplinar

Questionar a visão cartesiana, linear mecânica, não significa desconsiderar ou desrespeitar todas as suas contribuições prestadas e ainda prestando a humanidade e a sua ciência. Significa ao contrário buscar novos caminhos para a humanidade.

### 3.2.1 – Críticas à visão mecânica linear e a teoria de sistemas

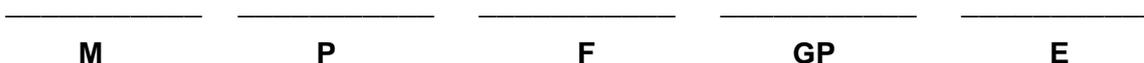
Fizemos questão de tratar o pensamento cartesiano e a teoria de sistemas de maneira contextualizada, demonstrando o quanto representou para a filosofia e as ciências da época, mas o mundo moderno reclama novas concepções e posições. Como vemos na pesquisa interdisciplinar (FAZENDA, 2011a, p. 25) o novo não significa negar o velho, devemos reconhecê-lo, entendê-lo e analisá-lo dentro de um determinado momento histórico. Veremos a seguir algumas críticas demonstrando a necessidade de mudança no modo de ver e tratar o ser humano, sua ciência e filosofia.

O físico americano David Bohm (2005 apud MARIOTTI, 2007, p.1) nomina como sintomas: o imediatismo, a superficialidade e o simplismo. Isso representa um padrão mental, que contribuiu positivamente para a humanidade facilitar e agilizar a tomada de decisões, mas, hoje conduz a consequências indesejáveis e comumente desastrosas.

A lógica binária condicionou fortemente nosso modo de pensar, nossa cultura. Segundo Mariotti (2007, p. 3) existem duas maneiras básicas de pensar. Através do **Diagrama 3.1** e do **Diagrama 3.2** iremos demonstrá-las. Peguemos como exemplo um estudo sobre a Administração. Se optarmos pelo pensamento linear cartesiano, iniciaremos dividindo o estudo pelas principais disciplinas: Marketing, Produção, Finanças, Gestão de Pessoas e Estratégia conforme o **Diagrama 3.1**. Na sequência examinaremos cada parte separadamente, estando em sequência linear e se a distância entre a primeira e a última for grande, dificilmente perceberemos qual a relação entre elas.

Difícil será chegar a uma síntese após o exame separado e sequencial de cada um desses fragmentos. Outro aspecto que irá dificultar mais ainda, será a formação de grupos de especialistas em cada uma dessas áreas (partes). Esses grupos em breve definirão metodologias e jargões específicos.

**DIAGRAMA 3.1 – Visão das principais disciplinas da administração dentro da visão linear.**



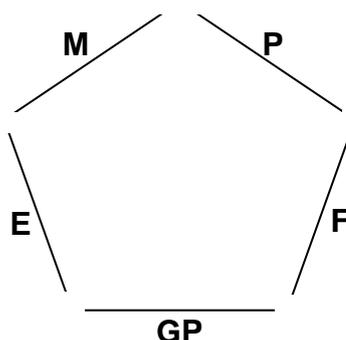
FONTE: Adaptado MARIOTTI (2007 p. 3).

**LEGENDA**

M = Marketing; P = Produção; F = Finanças; GP = Gestão de Pessoas; E = Estratégia

Outra forma de estudar a administração, dando continuidade ao exemplo dos outros diagramas, será dispor de maneira diferente da situação anterior, como está demonstrado no **Diagrama 3.2**, organizando as disciplinas como num sistema, não tendo claramente a primeira e a última da sequência. Nessa situação a interação ocorre de maneira diferente diminuindo sensivelmente a distância que as separava, todas estão interligadas, como num conjunto, permitindo ter uma visão do todo.

**DIAGRAMA 3.2 – Visão das principais disciplinas da administração dentro da visão sistêmica.**



Fonte: Adaptado MARIOTTI (2007 p. 4).

Mariotti(2007, p. 4) dá exemplo de organização sistêmica como uma reunião de *brainstorming*, onde a interação dos participantes contribui significativamente para o surgimento de ideias e visões que, dificilmente brotariam se eles pensassem isoladamente. Assim, percebemos o porquê do primeiro ser chamado de pensamento linear, mecânico ou cartesiano, enquanto o segundo retrata a visão sistêmica.

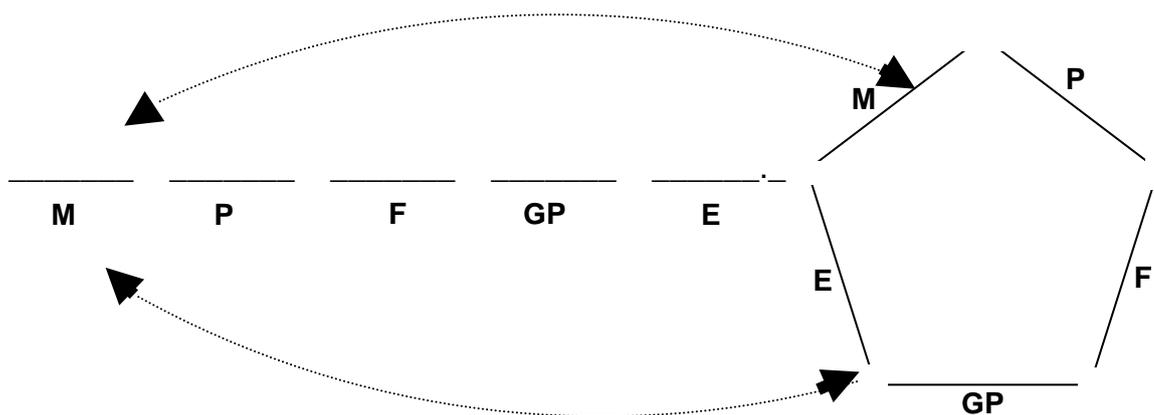
Ora, ater-se ao modelo linear representa uma posição reducionista. No entanto, mudar para a visão sistêmica considerando-a melhor, significa outro reducionismo. Como diz Mariotti (2007, p. 5), tanto uma como a outra são importantes e necessárias, mas insuficientes, para a compreensão da complexidade do mundo real.

O **Diagrama 3.3** nos mostra uma integração entre essas duas importantes visões para um melhor entendimento da administração e de suas principais disciplinas. Religar esse conjunto de saberes é a tarefa do pensamento complexo. Assim as disciplinas podem ser alternativamente vistas de modo separado e linear ou, em conjunto num arranjo sistêmico.

Para Mariotti (2007, p. 6)

modo linear-aristotélico-cartesiano-newtoniano de pensar. Destacamos dois princípios da lógica de Aristóteles: o do terceiro excluído e o da identidade. Explicando o do terceiro excluído  $A$  é  $B$  ou não- $B$  não existe uma terceira alternativa trata-se do raciocínio binário, a lógica da polarização: uma coisa ou outra; cara ou coroa; par ou ímpar; ligado ou desligado; certo ou errado, etc, etc.

**DIAGRAMA 3.3 – Visão das principais disciplinas da administração dentro do pensamento complexo com sua visão integradora.**



Fonte: Adaptado MARIOTTI (2007 p. 5)

O princípio da identidade ( $A$  é igual a  $A$  e diferente de  $B$ ),

É uma espécie de referencial de base, um ponto de reparo ao qual nos apegamos em nossa busca pela sobrevivência e continuidade. [...] A resistência à mudança é uma forma de lutar contra a perda da identidade, de resistir à dissolução na massa. (MARIOTTI, 2007, p. 6)

Pela lógica do mundo moderno, apresenta-se um problema, deve-se apresentar um problema que não possa ser resolvido pela razão, posta em prática via ciência e tecnologia; b) os que ainda não o foram logo serão, pois o progresso é constante. Mariotti explica isso de maneira muito clara:

gerado problemas, em muitos casos mais graves do que aqueles que ele se dos trabalhos do pintor espanhol Francisco Goya. É precisamente contra esses monstros e não contra a razão e seus sonhos que devemos nos colocar. (MARIOTTI, 2007, p. 9)

Segundo Theodor Adorno (1972 apud MARIOTTI, 2007, p. 10) nosso pensamento é circular e nossa escrita é sequencial, e essa é uma contradição que pode nos conduzir ao pensamento sistêmico, abrindo mão da visão cartesiana. Isso significaria aplicar mais uma vez a lógica binária, a do um ou outro. É indispensável para o pensamento integrador que as duas se complementem.

Criticando o reducionismo Japiassu (2012, p. 18) afirma que o mundo da razão para os que defendem essa posição nada tem a ver com o dos sentimentos, intenções e visões reducionistas e materialistas, nada mais tendo a dizer sobre questões como vida, (JAPIASSU 2012, p. 18)

Na prática não é possível separar a vida mecânica da não mecânica (razão e sentimentos), como nos ensinou Descartes. Para Morin (2011, p. 11) houve um grande avanço da ciência no ocidente desde o Século XVII, com consequências nocivas que só começam a se revelar no Século XX.

Existe para Japiassu (2012, p.30) tratando de interdisciplinaridade uma desconexão, também tratada por Morin (2011, p. 11) como uma disjunção que isolou três grandes campos do conhecimento científico radicalmente uns dos outros: a física, a biologia e a ciência do homem. Ele conclui que a única maneira de remediar essa disjunção, foi uma outra simplificação: a redução do complexo ao simples (redução do biológico ao físico, do humano ao biológico). (MORIN, 2011, p. 12)

Mas o ser humano é uma criatura integrada e integradora, nossa cultura nos condicionou a pensar de modo fragmentado, isolador e unilateral. O primeiro passo de qualquer iniciativa de mudança é ao menos diminuir essa limitação. (MARIOTTI, 2007, p. 19).

Com isso, acabam surgindo duas consequências prejudiciais: a) resistimos às mudanças e a tudo o que é novo, mesmo quando essa resistência nos prejudica; b) acomodamo-nos ao que nos é imposto, à custa de uma intensa autorepressão que acaba por trazer problemas à nossa identidade e individualidade. (MARIOTTI, 2007, p.7).

Há necessidade de muita paciência e intervenção interdisciplinar, pois, não se muda com facilidade um condicionamento multissecular. Também por que a lógica binária é o fundamento do jogo que caracteriza a atual economia de mercado: para que alguém ganhe alguém tem que perder. Esse modelo linear mecânico financia a educação formal, seja a pública, seja a privada. Ingenuidade imaginar uma inversão das opiniões do dia para a noite, ou que pelo menos dê apoio aos modos de pensar que o questionam e contestam. (MARIOTTI, 2007, p.8).

É preciso desenvolver a individualidade (a autonomia) que, ao contrário do individualismo, não exclui a solidariedade, reforça-a. As soluções de que necessitamos devem surgir ao longo de nossa interação com os outros e com o mundo. Requerem a adoção de um modo de pensar participativo, inclusivo, e para isso é indispensável à formação de amplos sistemas de conversação, sem os quais não é fácil produzir ideias e posições novas. Para Morin (2011, p. 66) devemos desenvolver uma autonomia dependente: é paradoxal, mas nem por isso irreal.

### **3.3 – Sociedade do Conhecimento**

Para Odair Soares (2002, p.2) a humanidade presenciou, particularmente no último século, uma grande e rápida evolução. Esta mudança foi provocada por um conjunto de invenções, descobertas e conquistas, cuja amplitude, profundidade e a extrema velocidade de sua ocorrência ensejaram uma revolução na vida das pessoas.

Observamos que tais eventos abrangeram várias áreas do conhecimento, sendo responsáveis por uma dramática alteração de antigos conceitos. Neste contexto, evidenciamos o desenvolvimento da área da informática, tendo seu início em 1943 quando foi criado o UNIVAC<sup>158</sup>, o primeiro computador comercializado no mundo.

Em 1948, o matemático Claude Elwood Shannon<sup>159</sup> cria a Teoria da Informação, base da eletrônica digital e da inteligência artificial. No início da década de 70 é lançado o microprocessador. A década seguinte foi marcada por várias apresentações subseqüentes ao mercado de grandes novidades tanto em relação a softwares quanto no que diz respeito a hardwares.

Segundo Soares (2002, p. 2), o ano de 1989 foi marcado pelo surgimento da World Wide Web, famosa www, que deu início às comunicações em tempo real, criando a possibilidade de transferência de arquivos manipuláveis para qualquer parte do planeta. Inauguram-se aí as possibilidades de comunicação mundial a partir da tela de um microcomputador pessoal. (SOARES, 2002, p. 2 e 3)

Aspecto de relevância é a velocidade com que estas mudanças ocorreram e têm ocorrido, com reflexos também na abreviação de seus intervalos. Após a criação do processador miniaturizado, vivemos uma sucessão de lançamentos de microprocessadores cada vez menores e mais potentes. Isso tem permitido a qualquer ser humano experimentar diversas sensações como receber e transmitir sons, imagens, arquivos manipuláveis e até simular odores, sem sair da frente do microcomputador.

### 3.3.1 – Redução na relação tempo espaço

Diante desses avanços e rápidas mudanças as distâncias foram drasticamente abreviadas devido a redução na relação tempo-espaço, que se explica pela

---

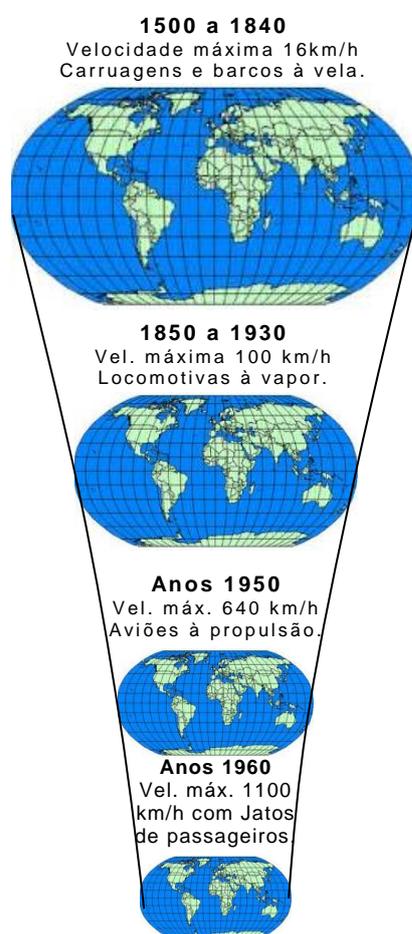
<sup>158</sup> **UNIVAC**: UNIVersal Automatic Computer, foi o primeiro computador comercial de grande escala, de origem americana, em 1951. (WIKIPEDIA [UNIVAC], 01 jun. 2016).

<sup>159</sup> **Claude Elwood Shannon**: (1916 - 2001) foi um matemático, engenheiro eletrônico e criptógrafo estadunidense, conhecido como "o pai da teoria da informação". De 1932 a 1936, estudou matemática e engenharia elétrica na Universidade de Michigan. (WIKIPEDIA [Claude Shannon], 01 jun. 2016).

diminuição do tempo e dos custos nas comunicações, como podemos observar na representação feita por David Harvey<sup>160</sup>. (SOARES, 2002, p. 53)

A **Figura 3.1** adaptada da obra de David Harvey (1993, p. 220) que, através de importante metáfora, ilustra a atualidade representando a forte compressão havida no tempo dando-nos a impressão do mundo ter ficado menor. Esse fenômeno, no entanto, se deve a dramática redução dos custos nas comunicações, abreviando radicalmente a relação tempo-espço

**FIGURA 3.1 – Abordagem Metafórica da Redução da Relação Tempo Espaço**



Fonte: Adaptado de Harvey (1993, p. 220).

Outro aspecto muito relevante a ser destacado, diz respeito ao tempo de duração das velocidades máximas. No primeiro período 1500 a 1840, foram necessários trezentos e quarenta anos para a humanidade atingir o equivalente a 16 km/h.

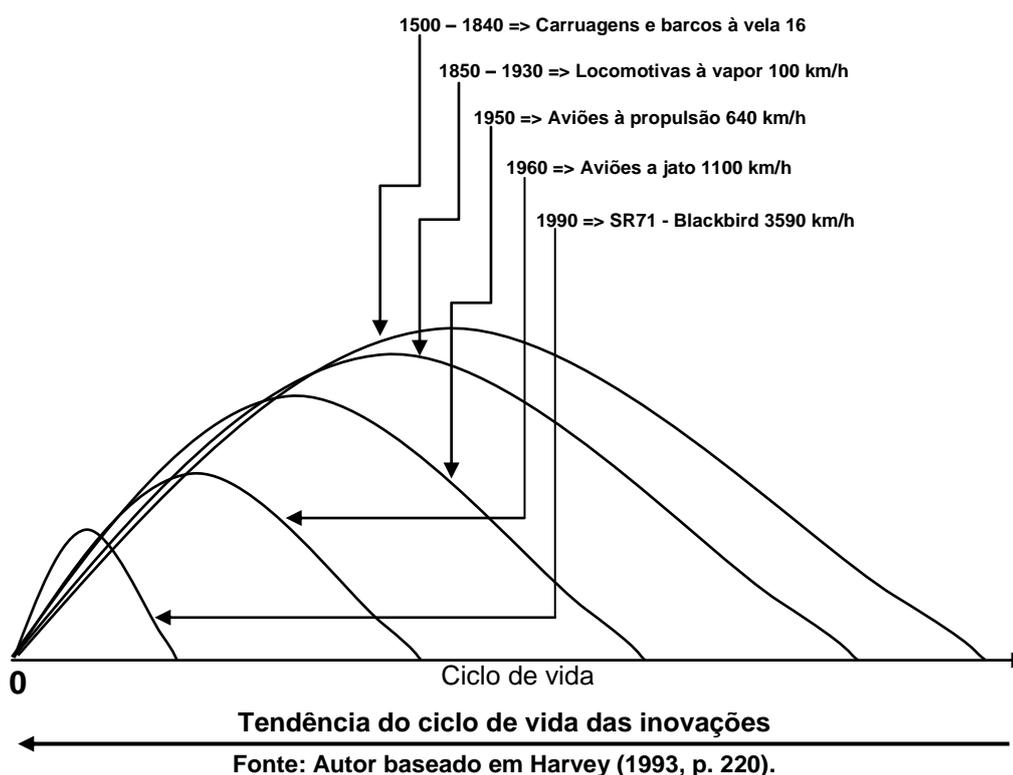
<sup>160</sup> **David Harvey:** (1935 - ) David Harvey é um geógrafo britânico marxista formado na Universidade de Cambridge. É professor da City University of New York e trabalha com diversas questões ligadas à geografia urbana. (WIKIPEDIA [David Harvey]. Wikipedia, 10 jun. 2016).

Noventa anos foram suficientes para o homem praticamente sextuplicar a marca de velocidade, através de locomotivas a vapor, atingindo 100 km/h.

Nos anos cinquenta do século passado o ser humano mais que sextuplicou essa velocidade, num período de pífios vinte anos, alcançando 640 km/h, fazendo uso de aviões à propulsão. Na sequência, com apenas uma década, atinge-se a velocidade de 1.100 km/h com aviões a jato, quase o dobro do período anterior.

Podemos afirmar que o ciclo de vida das inovações tem ficado cada vez menor numa proporção geométrica. A **Figura 3.2** nos permite perceber de maneira mais clara que o ciclo de vida das inovações tende a zero. Claro está que nunca atingirá um período zero, pois isso representaria a negação do avanço da humanidade através de suas invenções, buscando uma melhoria constante de sua qualidade de vida.

**FIGURA 3.2 – Representação dos ciclos de vida das inovações**



Para David Harvey (1993, p. 217), as distâncias foram drasticamente abreviadas devido a uma redução na relação tempo-espço que se explica, como afirmamos anteriormente, pela diminuição do tempo e dos custos nas comunicações. Isto provocou a compressão do tempo de giro do capital, incorrendo na constatação de

que quanto mais veloz for a recuperação do capital colocado em circulação, tanto maior o lucro obtido.

Frente a este turbilhão, as organizações empresariais, que até a década de 70 cresceram transformando-se em grandes estruturas pouco flexíveis, tiveram que promover, principalmente a partir da crise do petróleo em 1973, um conjunto de reestruturações visando atender as novas exigências do mercado. (HARVEY, 1993 apud SOARES, 2002, p. 3).

Para se tornarem mais flexíveis, as organizações diminuíram sua estrutura vertical e horizontalmente, usando com intensidade o recurso da informática e das telecomunicações. Demitiram muitos de seus funcionários, terceirizando várias funções consideradas atividades-meio.

Analisando o **Quadro 3.4** (2004, p. 74) entenderemos uma relação essencial entre o avanço tecnológico em plena crise que, conduziu num primeiro momento à restrição ainda maior da oferta de emprego e, uma considerável redução dos custos por milhão de instruções processadas. Caindo de U\$ 10 na 1ª geração em meados do Século XX, para U\$ 0,0001 na 5ª geração, no início do século XXI. Essa tabela nos permite também entender a razão pela qual a informática penetrou tão

**QUADRO 3.4 – Tendências dos Sistemas de Computadores no aumento de sua capacidade de processamento e redução de custos**

<b>Gerações =&gt;</b>	<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>	<b>3ª Geração</b>	<b>4ª Geração</b>	<b>5ª Geração</b>
<b>Tamanho</b> (Computadores Típicos)	Mainframe do tamanho da sala	Mainframe do tamanho de um armário	Micro-computador do tamanho da mesa	Micro-computador de mesa e Laptops	Computador em rede e de todos os tamanhos
<b>Velocidade</b> (Instruções por segundo)	Centenas	Milhares	Milhões	Dezenas de milhões	Bilhões
<b>Memória</b> (Capacidade em Caracteres)	Milhares	Dezenas de milhares	Centenas de milhares	Milhões	Bilhões
<b>Custo</b> (por milhão de instruções)	<b>US\$ 10,00</b>	US\$ 1,00	US\$ 0,10	US\$ 0,001	<b>US\$ 0,0001</b>

Fonte: Adaptado de O'Brien (2004, p. 74).

intensamente, ampla e profundamente em quase todos os setores e segmentos sociais e de mercado, obtendo como reflexo uma pressão maior para a redução dos seus preços, também como resultado da redução de seus custos e, sua conseqüentemente popularização.

Assim, as organizações empresariais, especialmente nos EUA e nos países mais desenvolvidos da Europa sofrem um grande abalo em suas economias. A crise do petróleo e alguns outros eventos, como o desenvolvimento econômico do Japão, despontando no cenário mundial com seu modo de produção revolucionário, pressionam as empresas e o sistema capitalista a rever alguns de seus conceitos.

### 3.3.2 – A Sociedade do Conhecimento

A sociedade industrial caducou, cumpriu durante séculos importante papel na orientação da humanidade para a produção de sua sobrevivência material, mas o ser humano precisa e quer mais. Surge de forma mais clara, um novo paradigma o da Sociedade do Conhecimento, na era da informação. Esse paradigma vem em substituição do velho paradigma da Sociedade Industrial, que por sua vez substituiu a Sociedade Agrária. A Sociedade Industrial atinge seu pleno desenvolvimento no início do Século XX acentuando posturas e consolidando seu *status quo* e determinando características que a diferenciam radicalmente da Sociedade do Conhecimento conforme veremos no **Quadro 3.5**.

O **Quadro 3.5** apresenta as principais características dos dois paradigmas que demonstram ser consideravelmente opostos. No que diz respeito às exigências do mercado, no contexto da Sociedade Industrial, existia uma demanda reprimida<sup>161</sup> generalizada, portanto, tudo que se produzia encontrava interesse no mercado e escoava.

Para Soares (2003), com a Guerra no Golfo gerando uma crise do petróleo com seu auge em 1973, com o mercado europeu já sendo atendido plenamente por sua planta produtiva, destruída que foi na 2ª. Guerra Mundial; com os produtos

---

<sup>161</sup> **Demanda reprimida:** termo da economia ocorre quando genericamente há desejo de consumir, mas é impossível efetivar essa intenção. Detalhando, é observada quando um determinado público tem o desejo ou a necessidade de consumir, mas não pode ou não consegue efetivar essa intenção por diversos motivos como: falta de dinheiro, acesso difícil ao crédito, oferta reduzida ou inexistente, restrições governamentais. (VIVO DESTINONEGOCIO [Demanda reprimida], 01 jun. 2016).

japoneses produzidos a um custo menor invadindo os mercados americanos e europeus, com o consumo interno dos EUA e demais países desenvolvidos em processo de crescente retração; e algumas outras condições de crise conduziram a uma profunda crise da economia mundial.

**QUADRO 3.5 – Características comparadas da Sociedade Industrial e do Conhecimento**

<b>Características</b>	<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade do Conhecimento</b>
<b>Foco</b>	Produção, máquinas e organização.	Inovação, mercado e nas pessoas.
<b>Gestão</b>	Previsibilidade, racionalidade	Mudanças, rupturas. Paradigmas são quebrados. Modelos são questionados constantemente para garantir o aprimoramento.
<b>Hierarquia</b>	Bem definida, verticalizada	Flexível, horizontalizada. <i>Empowerment</i> <sup>162</sup>
<b>Decisões</b>	Centralizadas. Uma tarefa ou um procedimento só será feito SE algum chefe der a ordem. Iniciativa não é bem vista, normalmente.	Agilidade. O mercado passa a ser dinâmico. A informação se torna um ativo dos mais valiosos, se tornando um diferencial competitivo.
<b>Frases comuns</b>	quem pode obedece quem tem	é acha disso? Qual a sua de- colaboradores para alinhar os valores da
<b>Valores</b>	Obediência, pontualidade, lealdade e mão de obra	Criatividade, iniciativa, imprevisto e inovação.

Fonte: Autor adaptado do site/blog da Agile Way<sup>163</sup>

O fim da crise e a retomada do crescimento da economia mundial transcorrem em bases diferentes, pois o quadro do consumo global, particularmente nos países desenvolvidos, era de consumo moderado, e as empresas se reorganizaram para suportar e superar a crise. Elas enxugaram suas estruturas, deram foco a seus negócios, informatizaram boa parte da burocracia, ficando mais flexíveis e ágeis. Surgem muitas pequenas empresas, resultado de forte processo de terceirização e de empreendedorismo como destaca Drucker (2002, p. xv) houve o surgimento de uma verdadeira economia empreendedora nos Estados Unidos, durante os últimos dez a quinze anos<sup>164</sup>, como sendo o acontecimento mais significativo e promissor ocorrido na história econômico-social recente. (DRUCKER, 2002, p. xv)

<sup>162</sup> **Empowerment:** possui quatro bases principais, que são: Poder dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação. (SOBRE ADMINISTRAÇÃO [Empowerment], 04 jun. 2016).

<sup>163</sup> **Agile Way:** site/blog de Flávio Steffens de Castro com artigos, reflexões e lições aprendidas. (AGILEWAY, 20 mar. 2016).

<sup>164</sup> Importante ressaltar que esse trecho foi extraído do prefácio concluído em dez de 1984, assim, Peter Drucker refere-se a cerca de quarenta e cinco anos antes dos dias atuais, tratando exatamente do período a partir do início dos anos 1970 do século passado.

A concorrência se acirra e o diferencial passa a ser algo além da qualidade dos produtos e serviços, qualidade do atendimento. As empresas precisam saber mais dos clientes, encantá-los e conquistá-los. Ser diferente é fazer diferente e inovar. A inovação ganha destaque nas empresas com mais visão estratégica. Afinal, quem inova?

Só existe a possibilidade na atualidade da inovação surgir por intermédio da intervenção humana, portanto, os trabalhadores são promovidos na história do mercado a colaboradores e passam a ser mais valorizados por suas opiniões, ideias e sugestões. Surge dessa forma, por exigência do mercado a Sociedade do Conhecimento.

Grosso modo esse processo consiste em transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em inovação. Para melhor esclarecimento sobre esses níveis veja o **Quadro 3.6**, no qual Davenport; Prusak destacam claramente suas diferenças como tijolo, parede e projeto de uma casa, sendo o tijolo (dado), parede (informação) e projeto de uma casa (conhecimento).

**QUADRO 3.6 – Dados, informações e conhecimento**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana; Inclui reflexão, síntese e contexto.
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao seu significado	Difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a medição humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Autor adaptado Davenport; Prusak (1998, p. 18).

Dessa forma o ser humano retoma, ou inicia a retomada do que tem de mais caro que é a condição de pensar e gerar ideias, contribuindo com a inovação nas empresas. Isso as organizações mais avançadas já perceberam e passaram a valorizar seus colaboradores.

Retomando a questão dos paradigmas, não é possível extinguir um paradigma caduco pela vontade de algumas pessoas. Só se põe fim a um paradigma quando

toda a sociedade assim o quer. Isso é uma obra para décadas, mesmo quando ele já dá sinais de forte senilidade.

### 3.4 – Reflexões sobre o conflito de paradigmas

Muito embora já tenhamos apresentado o conceito de paradigma anteriormente numa nota de rodapé, vale à pena retomarmos algumas ideias pela sua importância para as nossas reflexões. Paradigma é uma palavra de origem grega, *paradeigma*, cujo significado no senso-comum está ligado a algo que prende as pessoas a uma  
Assim, esse mesmo senso-comum generaliza, entendendo que paradigmas são responsáveis pelo atraso, poucos entendem que os paradigmas são imprescindíveis para o ser humano. É o paradigma que responde pela estabilidade da vida das pessoas, particularmente no convívio social, pois ele determina e é determinado pelo *status quo*.

Para Platão formas ou ideias são paradigmas, ou seja, arquétipos<sup>165</sup>, modelos perfeitos, eternos, imutáveis dos objetos existentes no mundo natural, que são cópias desses modelos, e que de algum modo participam deles (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 147). Já o filósofo da ciência, Thomas Kuhn<sup>166</sup> adotou uma visão particular, específica. Em seu livro *Estrutura das Revoluções Científicas* afirma que as ciências evoluem através dos paradigmas.

Paradigmas são modelos, representações e interpretações de mundo universalmente reconhecidas que fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade científica. Os paradigmas são, portanto, os pressupostos das ciências. A prática científica ao fomentar leis, teorias, explicações e aplicações criam

---

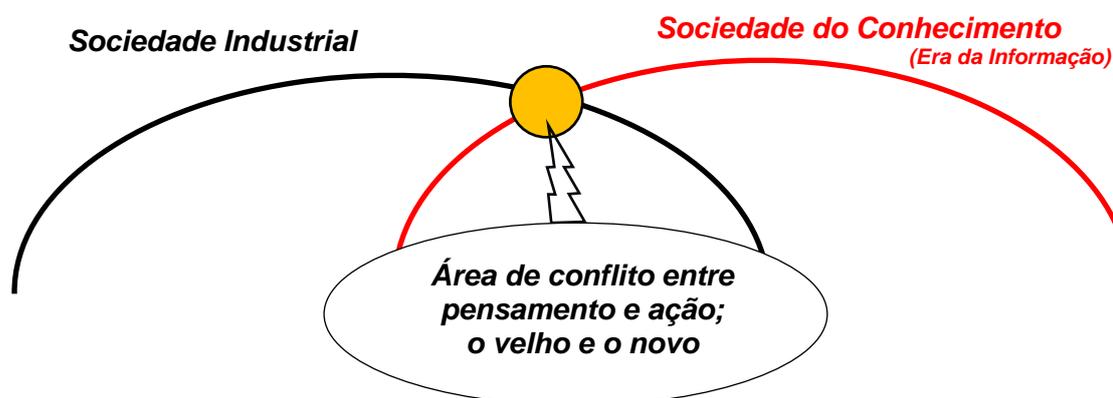
<sup>165</sup> **Arquétipos:** (gr. archétypon: modelo, tipo original) 1. Em Platão, as idéias como protótipos ou modelos ideais das coisas; em Kant, o entendimento divino como modelo eterno das criaturas e como causa da realidade de todas as representações humanas do divino. (JAPIASSU & MARCONDES; 2001, p. 18)

<sup>166</sup> **Thomas Kuhn:** (1922, 1996) Kuhn, Thomas (1922-) Filósofo norte-americano. professor de história das ciências na Universidade da Califórnia e depois na Universidade de Princeton. Sua preocupação fundamental consiste em explicar a evolução da ciência pelo jogo das relações sociais no interior do meio científico: a ciência progride quando os cientistas são treinados numa tradição intelectual comum e a utilizam para resolver problemas que ela suscita. Para ele, uma ciência "madura" é, essencialmente, uma sucessão de tradições, cada uma tendo sua própria teoria e seus próprios métodos de pesquisa e guiando a comunidade científica durante certo tempo, antes de ser abandonada. Daí seu conceito-chave de ciência normal (aplicado para resolver problemas) imposto por um \*paradigma aceito pelo conjunto dos pesquisadores e defendido enquanto não for abalado por uma \*revolução. Quando se produz essa revolução, um novo paradigma é adotado, e volta-se a praticar a nova ciência normal. Obras principais: *The Copernican Revolution* (1957). *The Structure of Scientific Revolutions* (1962), *The Essential Tension: Selected Studies in Scientific Tradition and Change* (1977), *Black Body Theory and the Quantum Discontinuity, 1894-1912* (1978). (JAPIASSU & MARCONDES; 2001, p. 114)

digmas são as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de (KUHN, 1991, p. 13).

A **Figura 3.3** ilustra o conflito que vivemos com o choque desses dois paradigmas. No cruzamento das duas curvas do paradigma da Sociedade Industrial em declínio e a curva em ascensão da Sociedade do Conhecimento, surgem muitas contradições que vivemos hoje, como discursos politicamente corretos, com práticas opostas como exemplos: o empresário que chama os empregados de colaboradores, mas m  
questionado por um colega de trabalho, por que não está fazendo nada, ele

**FIGURA 3.3 – Conflito de Paradigmas Sociedade Industrial X do Conhecimento**



Fonte: Autor.

Essa área de conflito se movimentava, pois o paradigma da Sociedade Industrial estando cada vez mais fraco cede espaço, dá força para o paradigma da Sociedade do Conhecimento. Contudo a superação do último ao primeiro durará ainda algumas décadas, por que tratamos aqui de culturas, verdades. Dilemas que serão resolvidos após um tempo indeterminado, ou melhor, determinado pela consciência das pessoas e a superação do velho paradigma.

A complexização da vida da humanidade amplia-se na medida em que avançamos no novo referencial da Sociedade do Conhecimento, que vem substituindo o velho paradigma da Sociedade Industrial. Por conta dessa troca, vivemos conflitos

resultantes de choques entre essas visões. O velho em decomposição acelerada, e o novo num processo constante de desenvolvimento apoiado por demandas progressivas do mercado e da sociedade.

Para Soares (2002, p. 3) a nova sociedade, que se impõe progressivamente, representou do ponto de vista social e econômico o surgimento de uma nova realidade que, se caracteriza pela volatilidade do capital, pela condução do ser humano ao centro do desenvolvimento, apoiado em informação que deve se transformar em conhecimento, que, por sua vez deve saltar para a inovação<sup>167</sup>.

Além disso, na atualidade, como dito anteriormente, reduziu-se dramaticamente a relação tempo-espço, acelerando as relações e as reflexões. A humanidade presenciou, particularmente no último século, uma grande e célere mudança, cenários em rápida, profunda, ampla e constante transformação.

De acordo com Soares (2003) inequivocamente houve um grande avanço das ciências nos últimos cem anos se comparados aos quinhentos anos anteriores. A invenção do Raio-X, provocando invenções mais recentes como a tomografia, a ressonância magnética, permitindo examinar mais detalhadamente seres animados sem invasão cirúrgica. A penicilina como um marco na história da medicina para o tratamento de diversas doenças infecciosas, precursora de novos e potentes antibióticos. A descoberta do código da vida, através da identificação da dupla espiral do DNA, antecessor dos importantes estudos da engenharia genética.

Outro avanço foram as viagens exploratórias espaciais, desde a volta ao redor da terra, a ida do homem à Lua, até viagens turísticas que alguns abastados têm feito pelo espaço. Infelizmente as guerras acabam trazendo conquistas para a humanidade, um dos exemplos é o desenvolvimento de foguetes, a partir de uma invenção dos nazistas na 2ª. Guerra Mundial, o foguete V-2, considerado por muitos, ponto de partida dos programas espaciais americanos e russos. (SOARES, 2003).

---

<sup>167</sup> **Inovação:** um dos principais objetivos na Sociedade do Conhecimento, pois representa o grande diferencial competitivo das empresas e das pessoas no mercado. A inovação é fruto da articulação da reflexão do ser humano sobre um conjunto de informações disponíveis, que transforma em conhecimento e, posteriormente em inovação. O ser humano autômato, robotizado da Sociedade Industrial, precisa ser valorizado, estar motivado e mais autônomo, desenvolvendo assim capacidade de pensar. (reflexões de Odair Soares).

A locomoção em terra que havia tido um grande salto faz um século e meio, com a descoberta da potencialidade da água aquecida e transformada em vapor como força propulsora, foi predecessora dos trens bala de levitação magnética, que podem atingir mais que 600 km/h. O transporte individual teve um grande impulso com a percepção de Henri Ford na redução dos custos fixos e variáveis através do revolucionário processo produtivo na fabricação do Ford T popularizando o até então, elitizado automóvel.

Portanto, para Soares (2003) ao se estudar por outro ângulo, é possível observar que o processo produtivo vem dando enormes saltos com a mudança do processo artesanal para a manufatura e a produção por meio de máquinas, iniciada a pouco mais de dois séculos e meio atrás. Passou pela Revolução Industrial, pelo uso da energia da água, do carvão, depois pelas máquinas a vapor, pelo uso de combustíveis fósseis, e mais recentemente por biocombustíveis, agredindo menos a natureza. Todavia, a maior escalada foi sem dúvida a descoberta já citada de Henri Ford em relação ao processo produtivo da produção em escala, que influenciou toda a produção humana no século passado.

A comunicação humana foi limitadíssima durante muito tempo, restringindo-se a troca de cartas até a invenção do telégrafo, predecessor do telefone com fio, sem fio, fax, celular, e internet. A interação homem máquina considerada impossível, se tornou uma realidade através dos supercomputadores ENIAC<sup>168</sup> e UNIVAC, logo após a 2ª. Guerra Mundial, passando pelo Pilot Ace que além de conseguir desenvolver diversas atividades ao mesmo tempo, constituiu-se no computador mais rápido do mundo. Hoje essa tecnologia está disseminada por diversos equipamentos popularizados como os notebooks e smartphones. (SOARES, 2003)

Em síntese, nos últimos cem anos a humanidade promoveu impressionante desenvolvimento científico tecnológico, trazendo um enorme progresso que, apesar

---

<sup>168</sup> **ENIAC:** O ENIAC (Electrical Numerical Integrator and Computer) foi o primeiro computador digital eletrônico de grande escala. Criado em fevereiro de 1946 pelos cientistas Norte-americanos John Eckert e John Mauchly, da Electronic Control Company. O ENIAC começou a ser desenvolvido em 1943 durante a II guerra mundial para computar trajetórias táticas que exigissem conhecimento substancial em matemática, mas só se tornou operacional após o final da guerra. O computador pesava 30 toneladas, media 5,50 m de altura e 25 m de comprimento e ocupava 180 m<sup>2</sup> de área construída. Foi construído sobre estruturas metálicas com 2,75 m de altura e contava com 70 mil resistores e entre 17.468 e 18.000 válvulas a vácuo ocupando a área de um ginásio desportivo. Segundo Tom Forester, quando acionado pela primeira vez, o ENIAC consumiu tanta energia que as luzes de Filadélfia piscaram. (WIKIPEDIA [ENIAC], 01 jun. 2016).

de promover soluções para antigos problemas, provocou uma infinidade de novos transtornos, tão ou mais graves que os anteriores.

Citando alguns, a penicilina e diversos outros potentes antibióticos têm gerado superbactérias que se desenvolvem em resposta ao novo ambiente gerado pelo homem. A locomoção individual de pessoas por meio de veículos individuais vem ocasionando congestionamentos gigantescos nas grandes cidades, com carros que podem atingir mais que 300 km/h trafegando no máximo a 20 km/h.

Tecnologias fantásticas permitem ao homem produzir cada vez mais com menos custos, tornando tais produtos mais acessíveis a um número maior de pessoas, ao mesmo tempo gerando mais poluição e um problema de sustentabilidade recorrente, com as dificuldades na viabilidade da logística reversa<sup>169</sup> para retirar o descarte do resultado desse consumo.

Os processos produtivos têm evoluído cada vez mais, *pari passu* com as tecnologias materiais, gerando intensos ganhos de produtividade e acessibilidade dos produtos às grandes massas populacionais. Tudo isso, no entanto, ainda tem sido feito em detrimento dos trabalhadores, muito valorizados por sua mão de obra e, pouco por sua capacidade de pensar, refletir e criar. Charlie Chaplin e seu discurso na grande obra cinematográfica *Tempos Modernos* (1936)<sup>170</sup> continuam atualíssimos, com sua crítica contundente ao emburrecimento dos trabalhadores promovido pelo processo produtivo em escala.

De acordo com Soares (2011), muitos desses problemas relacionam-se a uma forma antiga de pensar, tradicional. Todas as citadas conquistas da humanidade foram patrocinadas por postulados apresentados no Século XVII por diversos filósofos, liderados pelo filósofo, físico e matemático francês René Descartes que, trouxe grandes contribuições para a filosofia e as ciências em geral. Reconhecido por

---

<sup>169</sup> **Logística reversa:** Logística inversa ou Logística reversa,[1] é a área da logística que trata, genericamente, do fluxo físico de produtos, embalagens ou outros materiais, desde o ponto de consumo até ao local de origem. (Dias, 2005, p. 205). Os processos de logística inversa existem há tempos; entretanto, não eram tratados e denominados como tal. Como exemplos de logística inversa, temos: o retorno das garrafas (vasilhame) e a recolha / coleta de lixo e resíduos recicláveis. (WIKIPEDIA, [Logística Reversa], 10 out. 2015).

<sup>170</sup> **Tempos Modernos:** *Modern Times* é um filme de 1936 · Drama/Comédia · duração: 1h 29m. Estados Unidos com direção, roteiro e música do cineasta Charles Chaplin, em que o seu famoso personagem "O Vagabundo" tenta sobreviver em meio ao mundo moderno e industrializado. (WIKIPEDIA [Tempos modernos filme], 01 jun. 2016).

muitos como o fundador da filosofia moderna, o criador da matemática moderna e o precursor do racionalismo na modernidade.

Para Humberto Mariotti (2007, p. 1) existe um padrão mental que tem produzido resultados positivos, porém, por diversas vezes nos traz consequências indesejáveis e, cada vez mais comumente desastrosas. Esse padrão fez adoecer nossos pensamentos. (2005 apud

MARIOTTI, 2007, p. 1) trata-se de uma disfunção de diagnóstico fácil, tendo como principais sintomas: o imediatismo; a superficialidade; e o simplismo.

O pensamento tradicional, cartesiano e linear que deu e continua dando suporte para as ciências nos últimos séculos, tem se mostrado insuficiente e como mostramos brevemente, pernicioso. A Teoria dos Sistemas apresentada à comunidade científica em meados do último século pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, com o propósito de substituir o pensamento mecânico, não logrou êxito, por se tratar de uma alternativa também reducionista. Embora ambas tenham contribuído significativamente para o avanço das ciências, têm demonstrado deficiência na análise, no diagnóstico e na solução para os problemas da humanidade.

Nos últimos cinquenta anos, particularmente após a evolução da física quântica<sup>171</sup> e o surgimento da teoria do caos<sup>172</sup>, demonstrando as limitações crescentes daquelas bases da metodologia linear mecânica na resposta à constante complexização das relações da humanidade e dessa ciência, com seu meio. A humanidade vem presenciando conhecimentos que questionam tanto a perspectiva mecânica quanto a sistêmica, sem refutá-las totalmente.

Surge o termo complexidade a partir da teoria da informação, da cibernética, da teoria dos sistemas, do conceito de auto-organização. Segundo Morin (2011, p. 6) **complexidade é uma palavra problema e não uma palavra solução** (grifo nosso)

<sup>171</sup> **Física Quântica:** a mecânica quântica serve à física e a química como base teórica e experimental. Enquanto a mecânica clássica opera com variáveis bem determinadas na mecânica quântica ocorre uma distribuição de probabilidades, a certeza cede espaço para a incerteza. Teoria intrinsecamente probabilística. (FÍSICA [Física quântica]. FÍSICA [Física quântica], 15 mai. 2016).

<sup>172</sup> **Teoria do Caos:** necessário esclarecer que da mesma forma que os termos crítica e problema no senso comum são termos carregados de negatividade, caos é tido como bagunça e confusão. Ela traz explicações para fenômenos não previsíveis ou caóticos. A Teoria do Caos determina que uma ligeira mudança sucedida no princípio de um evento qualquer pode gerar consequências ignoradas/desconhecidas no futuro. (MUNDO ESTRANHO ABRIL [Teoria do caos], 15 mai. 2016).

e mais à frente “se a complexidade não é a chave do mundo, mas o desafio de enfrentar, por sua vez o pensamento complexo não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e às vezes mesmo a superá-lo. O complexo não pode ser entendido como complexidade. Ela não é e não se propõe a ser uma panaceia. A complexidade também não pode ser definida como simples ou ocupando o lugar da simplicidade.

Essa crise que vivemos, olhando pelo lado positivo, empreendedor, é a chance de apresentarmos a interdisciplinaridade como solução às abordagens segmentadoras e segregadoras, o empreendedorismo como resposta a passividade, a rotina e o pensamento complexo como um posicionamento filosófico, um modo diferente de ver o mundo, amplo flexível e integrador.

Assim, ressurgem com força avassaladora, a interdisciplinaridade, o pensamento complexo e o empreendedorismo, como solução à crise que se apresenta. Entendemos que o ser humano é interdisciplinar e empreendedor em suas raízes, mas as condições histórico-limitadoras ao exercício da interdisciplinaridade e do empreendedorismo, em larga escala buscando uma homogeneização, uma pasteurização sob forte influência do paradigma da Sociedade Industrial.

## Capítulo 4 – Interdisciplinaridade e Empreendedorismo

### Numa Abordagem Integradora

A elaboração de novas ideias depende da libertação das formas habituais de pensamento e expressão.

A dificuldade não está nas novas ideias, mas em escapar das velhas, que se ramificam por todos os cantos da nossa mente.

**John Maynard Keynes**

Cada mente é uma sala cheia de móveis arcaicos.

Precisa ser remodelada ou esvaziada para que coisas novas possam entrar, o que pressupõe um confronto implacável com as muitas coisas que sabemos que não servem mais.

**Dee Hock**

Aproximar a teoria e prática na ação empreendedora exige uma postura interdisciplinar, exige ousadia e coragem. Nesse sentido, aqui relatamos a experiência da organização do Núcleo de Empreendedorismo na PUC-SP em 2013, que se reúne até hoje. Essa e outras tantas experiências vividas, e ainda o aprofundamento dos estudos realizados para tentar responder as inquietações iniciais no projeto da tese, foram gerando a necessidade de organizar as aproximações conceituais percebidas entre empreendedorismo, interdisciplinaridade e pensamento complexo.

Assim, ao final deste capítulo apresentamos um quadro<sup>173</sup> que representa a pesquisa e análise de textos do empreendedorismo, da interdisciplinaridade e do pensamento complexo indicando diversos pontos comuns entre essas áreas epistemológicas. Tais constatações permitem-nos apontar para uma perspectiva de apoio mútuo e estudos conjuntos para a formulação de teorias, discursos e práticas.

#### 4.1 – Pensamento integrador interdisciplinar

Nosso tratamento é integrador, consideramos que as duas visões (interdisciplinaridade e empreendedorismo) contribuíram, contribuem e contribuirão muito ainda para as ciências, desde que articuladas e orientadas por um olhar

---

<sup>173</sup> **QUADRO 4.2 – Termos comuns à interdisciplinaridade, ao empreendedorismo e ao pensamento complexo, com seus correspondentes significados.** Montamos um quadro, razoavelmente extenso (6 páginas), como resultado conclusivo de nossa pesquisa, demonstrando o quão próximos estão as áreas epistemológicas: interdisciplinaridade, empreendedorismo e pensamento complexo.

amplo, abrangente, conhecedor, flexível e comunitário. Veremos a seguir como o pensamento complexo critica, mas respeita e, busca suas integrações para o desenvolvimento da filosofia, das ciências e da humanidade.

#### 4.1.1 – O Pensamento complexo ou integrador

O pensamento complexo ou integrador diz respeito a uma visão interdisciplinar acerca dos sistemas complexos adaptativos, do comportamento emergente de muitos sistemas, da complexidade das redes, da teoria do caos, do comportamento dos sistemas distanciados do equilíbrio termodinâmico e das suas faculdades de auto-organização.

Esse movimento científico tem tido uma série de consequências não só tecnológicas, mas também filosóficas. O uso do termo complexidade é, portanto, ainda instável e na literatura de divulgação frequentemente ocorrem usos espúrios, muito distantes do contexto científico, particularmente em abstrações ao conceito (crucial) de não-linearidade.

O termo é também usado por alguns como sinônimo de epistemologia da complexidade, um ramo da filosofia da ciência inaugurado no final dos anos 1960 por Edgar Morin, Isabelle Stengers<sup>174</sup> e Ilya Prigogine<sup>175</sup>. Forte influência exerce na teoria da informação, dos sistemas, da cibernética, do conceito de auto-organização.

O conceito de complexidade formou-se cresceu, estendeu ramificações, passou da periferia ao centro do seu discurso, tornou-se um macro conceito. Se a complexidade não é a chave do mundo, mas o desafio a enfrentar, por sua vez o pensamento complexo não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e às vezes mesmo a superá-lo. (MORIN, 2011, p. 8).

---

<sup>174</sup> **Isabelle Stengers:** (1949 ) é uma filósofa belga e filha do historiador Jean Stengers. Stengers formou-se em química na Universidade Livre de Bruxelas. Ela é autora de livros sobre Teoria do Caos, em parceria com Ilya Prigogine, o físico-químico russo-belga. (WIKIPEDIA [Isabelle Stengers], 10 jun. 2016).

<sup>175</sup> **Ilya Prigogine:** (1907 – 2003) foi um químico russo naturalizado belga. Recebeu o Nobel de Química de 1977, pelos seus estudos em termodinâmica de processos irreversíveis com a formulação da teoria das estruturas dissipativas. Foi co-fundador do atual Centro Para Sistemas Quânticos Complexos. (WIKIPEDIA [Ilya Prigogine], 10 jun. 2016).

Para Edgar Morin (2012a, p. 217)

*homo*

*sapiens*

eflorescência vacilante e incerta que envolve enormes riscos de regressão e de cegueira. Não podemos imaginar o desenvolvimento simultâneo da história, da razão e da consciência. Muito embora, possamos aceitar que o poder da Inquisição e da Igreja Medieval não mais influencie nossa cons

inquisição e novos poderes obscurantistas desenvolveram-se nos tempos modernos,

(MORIN, 2012a, p.

218).

Segundo Morin (2011, p. 6)

blema e não uma

ocupar o espaço da simplicidade. Assim, existem duas ilusões: a) acreditar que a complexidade elimina a simplicidade; b) confundir complexidade com completude.

A pretensão do pensamento complexo é dar conta das articulações exigidas entre os diversos campos interdisciplinares que, são desmembrados pelo pensamento disjuntivo<sup>176</sup> (um dos problemas do pensamento simplificador); isola o que separa<sup>177</sup>, oculta tudo o que religa, interage, interfere. O pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional. O conhecimento completo é impossível, um dos axiomas da complexidade é de uma onisciência. (MORIN, 2011, p. 6 e 7)

Por um outro ponto de vista Japiassu (2012, p. 17) tratando da crise das ciências humanas, aponta os mesmos problemas as mesmas disjunções. Afirma que a segunda metade do século XX foi dominada pelas providências estruturalistas<sup>178</sup>: opondo-se às tentativas de se privilegiar o homem e a sua consciência, exerceu uma enorme influência em diversos pensamentos dominantes e em seus estudos históricos. (JAPIASSU, 2012, p. 17)

---

<sup>176</sup> Pensamento disjuntivo: pensamento da separação, segregação. Consideramos o pensamento cartesiano disjuntivo.

<sup>177</sup> Isola o que separa: sobre isso, indicamos observar mais a frente o **QUADRO 4.1 - Operadores Cognitivos ou de religação: características, enunciados e significados.**

<sup>178</sup> **Estruturalistas:** diz-se daqueles que concordam com o estruturalismo. Estruturalismo: Doutrina filosófica que considera a noção de \*estrutura fundamental como conceito teórico e metodológico. Concepção metodológica em diversas ciências (lingüística, antropologia, psicologia etc.) que tem como procedimento a determinação e a análise de estruturas. Pode-se considerar o estruturalismo como uma das principais correntes de pensamento, sobretudo nas ciências humanas, em nosso século. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, P. 69)

Lamentável é o fato de, ao se especializarem (ciências humanas) para refletir sobre o humano e a sociedade excluirmos as questões essenciais; deixamos de colocar o homem, sua liberdade e sua felicidade no centro de suas preocupações. (JAPIASSU, 2012, p. 20).

O antropólogo e etnólogo Claude Lévi-Strauss<sup>179</sup>, ao tentar construir um saber objetivo sobre o homem com o foco fora da consciência proclamava nos anos 1960

dissolvê- . Para Japiassu (2012, p. 21) isso é o mesmo que afirmar a igualdade de **ciências humanas como ciências desumanas**. (grifo nosso)

Para superarmos essa crise, precisaríamos restabelecer seu caráter histórico, crítico e reflexivo, se é que pretendemos neles recuperar o sentido do debate e da vida intelectual, contra uma tecnização pretensamente científica tentando despojá-los de humanidade. (2012, p. 27).

Japiassu (2012, p. 30) conclui sua profunda reflexão sobre impasses acarretando o fechamento em suas identidades particulares concretas; b) o pensamento tecnocientífico privilegiando sua hiperespecialização e atrofiando uma perspectiva globalizante e de concertação. (JAPIASSU, 2012, p. 30)

Mas afinal nós (2007, p. 109), quando se fala em ego e o que ele representa para a nossa cultura atual, é necessário levar em conta que se trata de temas que nem sempre são de fácil aceitação. A resistência a eles se deve mais a uma questão de condicionamento, afinal vivemos num mundo em que predominam as mentes voltadas para o tangível, o quantificável. Além disso, tem duas características principais: a) foram gerados pela predominância, no plano mundial, da lógica binária; b) vêm se perpetuando, porque as soluções encontradas invariavelmente partem da mesma lógica. (MARIOTTI, 2007, p. 14).

Em nossa época o abstrato e o intangível assumiram uma importância nunca antes vista. Não sabemos lidar de modo eficaz com o virtual, o abstrato, o intangível com aquilo que não pode ser facilmente reduzido a números. Precisamos desenvolver

---

<sup>179</sup> **Claude Lévi-Strauss:** (1908 – 2009) Filósofo e antropólogo nascido em Bruxelas, Bélgica, estudou na Universidade de Paris-Sorbonne e é considerado um dos principais representantes do \*estruturalismo francês. (WIKIPEDIA [Lévi-Strauss], 01 jun. 2016).

novos modos de pensar e novos valores, para que deles surjam novas práticas. Precisamos ver de outra maneira a nós mesmos. (MARIOTTI, 2007, p. 110).

Afinal, é possível por em prática o Pensamento Complexo? Importante esclarecer a diferença entre cognição e conhecimento. A cognição é o ato de adquirir o conhecimento. O conhecimento é o resultado da cognição. Os operadores cognitivos são instrumentos conceituais, são metáforas que facilitam a compreensão e a prática do pensamento complexo. Fazem com que raciocinemos de um modo diferente do habitual. Sua utilização permite estabelecer o diálogo entre os pensamentos linear e sistêmico. São também chamados de operadores de religação. (MARIOTTI, 2007, p. 137).

Operadores cognitivos são instrumentos de autoconhecimento: capacitam-nos a pensar, refletir, a considerar os múltiplos aspectos de uma mesma realidade. Possibilitam que entendamos como as coisas podem influenciar umas as outras e, que aprendamos quais propriedades ou ideias novas possam emergir dessas interações.

No **Quadro 4.1** apresentamos as características, os enunciados e os significados correspondentes desses operadores cognitivos ou de religação.

A **circularidade**, também conhecida como *feedback*, revela a capacidade de um sistema buscando seu equilíbrio diante de variações do ambiente. Portanto é indispensável ao controle de processos, em caso de desvios ou imprevistos, o sistema de regulação entra em jogo e faz com que o padrão funcional intencionado seja preservado ou restabelecido. O *feedback* é um fator de equilíbrio dinâmico. (grifo nosso)

As sociedades, os indivíduos e as respectivas culturas são fenômenos que emergem dessa circularidade. Mudanças nos indivíduos mudam a sociedade e mudam a cultura, da mesma forma que alterações culturais, alteram a sociedade e os indivíduos.

Usando um pouco do pensamento lógico Mariotti (2007, p. 146) escreve sobre a **autoprodução** e **auto organização**: (grifo nosso)

A convivência dos indivíduos constitui a sociedade. A convivência das empresas compõe o mercado. Por sua vez, a sociedade e o mercado

proporcionam aos indivíduos e às empresas uma série de condições que lhes possibilitam viver e produzir. Mas ao mesmo tempo impõem-lhes restrições, regras e regulamentos, que se traduzem na legislação, na cobrança de impostos e assim por diante. (MARIOTTI, 2007, p. 146)

**QUADRO 4.1 – Operadores Cognitivos ou de relação: características, enunciados e significados.**

Características	Enunciado	Significado
<b>Circularidade</b> ou <b>recursividade</b> é o operador fundamental	Os efeitos retroagem sobre as causas e as ali (MARIOTTI, 2007, p. 140)	Relação circular entre causa $\Leftrightarrow$ efeito. Esse é o principal movimento do pensamento complexo. nem no cultural. Onde houver seres vivos, as relações (MARIOTTI, 2007, p. 140)
<b>Autoprodução</b> ou <b>auto-organização</b>	produzem, eles próprios, os elementos que constituem e se auto organizam por meio desse . (MARIOTTI, 2007, p. 144)	Os sistemas vivos produzem e organizam a si próprios. Somos ao mesmo tempo produtores e produtos. É possível dizer que os seres vivos são autônomos, mas, não independentes. Morin (2012a, p. 70) chama de paradoxo autonomia dependência.
<b>Dialógica (o operador dialógico)</b>	não podem ser resolvidas. Isso significa que existem opostos que são ao mesmo tempo antagônicos e complexos. (MARIOTTI, 2007, p. 150)	A palavra dialética significa conversação, diálogo entre posições antagônicas. A síntese é o resultado da superação da tensão entre opostos tese e antítese. Para Mariotti (2007, p. 151) a palavra dialógica significa que há contradições que não se resolvem. Nem sempre é possível resolvê-las, às vezes é preciso conviver com elas.
<b>Operador hologramático</b>	As partes estão no todo, e o todo também está nas partes . (MARIOTTI, 2007, p. 154)	A parte pode ser identificada como tal, mas não pode ser desconectada do todo. Os nossos cinco sentidos nos permitem perceber separadamente, mas na realidade tudo está ligado a tudo.
<b>Integração sujeito-objeto</b>	O observador faz parte daquilo que observa . (MARIOTTI, 2007, p. 158)	Em busca da observação objetiva, sempre fomos orientados a nos afastar do objeto observado. O pensamento fragmentador nos convenceu de que observamos um mundo do qual não pertencemos.
<b>Ecologia da ação</b>	As ações frequentemente escapam ao controle de seus autores e produzem efeitos inesperados e às vezes até opostos aos esperados . (MARIOTTI, 2007, p. 161)	A ecologia da ação se apoia na observação de que o curso dos acontecimentos sabedoria popular já havia identificado esse fato.

Fonte: Autor baseado em MARIOTTI (2007, p. 139 a 164).

A **dialógica** é possível de observar na filosofia taoísta, no símbolo do Yin/Yang, enquanto o Yin representa o princípio feminino, lunar, intuitivo, o Yang é o princípio masculino, solar, racional. Os dois estão sempre em oposição, e nunca separados. A simultaneidade do antagonismo e da complementariedade Yin/Yang traduz o equilíbrio entre a cooperação e a competição, a harmonia entre a autonomia e a dependência. (MARIOTTI, 2007, p. 152) (grifo nosso)

Mariotti (2007, p. 155) tratando do **operador hologramático**, afirma que o pensamento binário nos leva a perceber tudo sempre separadamente e achar

natural a divisão e a separação, mesmo diante de evidências em contrário. No mundo natural existe afastamento, mas não desligamento. Assim, o indivíduo é o ponto do holograma que contém a totalidade da sociedade e da espécie; mesmo assim ele continua singular e não pode ser reduzido a essa totalidade. (grifo nosso)

Distanciamento físico não significa desligamento real. A **interação sujeito objeto** é real. A atitude objetiva é possível, o que não é possível é eliminar a subjetividade e a participação do observador nos fenômenos que ele observa. Nossa tese é uma demonstração cabal dessa característica do pensamento complexo. Em nossa educação tradicional, sempre fomos treinados a nos afastar do objeto observado, em nome da objetividade da ciência. O pensamento seccionador e isolador busca nos convencer que devemos observar um mundo que não pertencemos. (grifo nosso)

Em relação à **ecologia da ação** podemos afirmar que uma vez iniciada, ela se defronta com inúmeros desencontros, acidentes, imprevistos e muitas outras variáveis, as quais precisam ser tanto quanto possível corrigidas ou pelo menos atenuadas. Para tanto, devemos aprender a reconhecer e acompanhar esses fatores, e estar atentos em relação a tudo o que possa interferir negativa ou positivamente nesse reconhecimento e acompanhamento. O escritor Vargas Llosa

(Vargas LLOSA, 2004, p. 359) (grifo nosso)

Pessoas integradoras são pessoas voltadas para o pensamento complexo, não são diferente. Elencamos na **Tabela 4.1** a seguir, algumas características para a prática do pensamento complexo segundo Morin.

Pensamento complexo, assim como a interdisciplinaridade e o empreendedorismo complexo; para pensar em problemas sem fronteiras, é necessário um pensamento sem fronteiras, isto é, que não esteja fragmentado e suas partes fechadas em compartimento

Morin (2012b, p. 223) conclui que a consciência, a inteligência, o pensamento do que se passa em nossa própria vida, na sociedade, na história, no mundo, sempre

chegam muito tarde. O **pássaro de Minerva**<sup>180</sup> levanta voo ao cair do dia, quando tudo já está irremediavelmente realizado. Assim como o pássaro, a inteligência, o pensamento, a consciência, que nos fazem falta, chegarão antes do crepúsculo do milênio? (MORIN, 2012b, p. 223).

**TABELA 4.1 – Características e consequências da prática do pensamento integrador por pessoas integradoras**

✓	religa saberes separados e dispersos;
✓	desfaz o fechamento dos conhecimentos em disciplinas estanques;
✓	procura reunir as disciplinas que foram separadas (interdisciplinaridade);
✓	inclui um método para lidar com a complexidade;
✓	busca a circularidade entre a análise (a disjunção) e a síntese (a religação);
✓	reconhece que existe multiplicidade na unidade e vice-versa;
✓	o todo;
✓	reconhece que o cálculo, a quantificação e a mensuração são indispensáveis como meios de conhecimento;
✓	admite e procura lidar com a incerteza, a aleatoriedade, a imprevisibilidade e as contradições;
✓	concebe e aceita a dialógica, que complementa a lógica clássica;
✓	compreende a autonomia, a individualidade, a ideia de sujeito e a consciência humana;
✓	chega as suas conclusões e diagnósticos tendo em conta o contexto e a relação entre o local e o global;
✓	busca sempre a consciência de solidariedade, acolhimento e responsabilidade;
✓	tem sempre em mente a necessidade de aprender a lidar com o autoengano, os esquecimentos seletivos, a auto justificação e a autoindulgência.

Fonte: MORIN (2012b, p. 70).

Considerados esses limites, podemos esperar um enorme progresso da consciência, que seria simultaneamente um grande progresso no conhecimento (do mundo, da sociedade, do homem, de si) e um progresso rumo à copilotagem do homem e da sociedade pela consciência. O devir da humanidade depende assim do devir da consciência. (MORIN, 2012b, p. 219)

Tudo isso acontece por que fomos criados e educados debaixo do paradigma da Sociedade Industrial, enquanto novas gerações não forem sendo educadas sob novos conceitos interdisciplinares, continuaremos massificados por esse paradigma em decadência.

<sup>180</sup> Páss1 343.39 74c[(do)] TJ102.74 Tm85213.6464 Tm [(Pá)-3(s)m[(JETBT64>> BDC BT/F3 9 Tf1 0 0 1 186.65 89.904 Tm[

## 4.2 – Interdisciplinaridade: prática integradora

Nosso conhecimento nasce da dúvida  
e se alimenta da incerteza.  
Precisamos aprender  
a viver no repouso do movimento  
e na segurança da incerteza.  
**Hilton Japiassu**

"Não é triste mudar de idéias,  
triste é não ter idéias para mudar".  
**Barão de Itararé**

Interdisciplinaridade corresponde a uma nova etapa do desenvolvimento do conhecimento científico e de sua divisão epistemológica. Exige que as disciplinas científicas, em seu processo constante e desejável de interpenetração, fecundem-se cada vez mais reciprocamente. A interdisciplinaridade é um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si. Esta interação pode ir da simples comunicação das ideias até a integração mútua dos conceitos, da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização da pesquisa. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 105 e 106).

Morfologicamente podemos dividir esse longo termo em três componentes da mesma forma que fez Ismael Assumpção (in FAZENDA, 2011b, p. 62): prefixo, núcleo e sufixo, tornando mais fácil sua compreensão. Partindo do prefixo **inter**, que significa posição ou ação intermediária, reciprocidade, interação (apresenta-se na relação sujeito-objeto a partir de duas ou mais pessoas e/ou coisas). **Disciplina**: pode se caracterizar como ordem, respeito, organização, ordenamento, ou ainda, concentração de pessoa em algo. **Dade**: alguns adjetivos atribuindo-lhes o sentido de ação ou resultado de ação, qualidade, (ASSUMPÇÃO in FAZENDA, 2011b, p. 62). (grifos nossos)

Uma das primeiras aproximações percebidas é que a interdisciplinaridade e o empreendedorismo libertam, pois, estes não privam os seres humanos do conhecimento e dos sonhos. Ao contrário, impelem as pessoas a sonhar, articular seus pensamentos, seus conhecimentos em busca da conquista da autonomia e do

livre pensar. Parte-se do pressuposto que o homem precisa primeiro sonhar para em seguida realizar.

O sonho representa o ponto de partida, tanto para a interdisciplinaridade quanto para o empreendedorismo. Dolabela (2002, p. 39) escreve sobre o sonhador e o sonho, apontando a importância de desenvolver e aprimorar a capacidade de sonhar. Afirma que empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Com a interdisciplinaridade acontece o mesmo.

A lógica que respalda a interdisciplinaridade e o empreendedorismo é a da invenção, da descoberta, da pesquisa e da produção, mas só é possível por meio da liberdade, através da motivação e do planejamento. A pesquisa interdisciplinar não descarta o velho, ao contrário, analisa-o em todas as suas potencialidades.

Para Fazenda (2011a, p. 25) o velho é uma atitude autoritária que generalizar afirmando que essa atitude é uma das características da prática interdisciplinar e empreendedora. Respeitar o passado é respeitar o ser humano, o que não significa deixar de exercer a autonomia e a crítica em nome do avanço. Podemos extrapolar afirmando que o mesmo se dá em relação ao empreendedorismo no geral onde, no processo de geração da ideia, no *insight*, o empreendedor não pode negar nada: velho, novo, mais importante, menos importante, convencional, revolucionário, etc, até o impossível.

O impossível, inclusive, é entendido como aquilo que é difícil demais de fazer, conseguir, ser, existir ou acontecer, é uma das principais barreiras para o empreendedor. O impossível, assim o é, por estar enquadrado no *status quo*, este é que determina os limites, enquadra as coisas e as pessoas, contribuindo na confusão entre pessoas e coisas, conduzindo a uma pasteurização que transforma pessoas em coisas.

O modo limitante e dualista de ver o mundo na modernidade representa a doença do pensamento. Para Friedrich Nietzsche (1995 apud MARIOTTI, 2007, p. 16) as convicções são inimigas da ve

Simone de Beauvoir (numa epígrafe apud MARIOTTI, 2007, p. 16) as pessoas

adquiriram hábitos de pensamento, um sistema de referência e valores dos quais se o problema.

Edgar Morin (2012a, p. 222) afirma que nosso pensamento é subdesenvolvido e que nossa consciência ainda é bárbara. Einstein é lembrado por ele quando afirma que o cérebro humano só é utilizado em 20% de sua capacidade e, completa informando que as nossas potencialidades mentais são pouco desenvolvidas; e que, em termos de desenvolvimento dessas potencialidades, as civilizações que até agora criamos, só nos possibilitaram avanços limitados. (MORIN, 2012a, p. 222).

Por caminhos diferentes, Japiassu (in FAZENDA, 2011a, p. 31) conclui nessa mesma linha de raciocínio que, infelizmente nosso sistema de ensino atual está instalado na pedagogia da certeza. Uma das grandes vantagens de uma metodologia calcada nas abordagens interdisciplinares das disciplinas científicas consiste, precisamente, em poder estabelecer uma relação de dúvida criadora

acreditariam mais em certas verdades científicas como se elas fossem um porto seguro, em torno das quais girariam parasitariamente a fim de se impossibilitarem de assumir o medo e o desamparo (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 31).

#### 4.2.1 – Princípios e características da interdisciplinaridade

A interdisciplinaridade fundamenta-se em **cinco princípios**: o da humildade, da importância da espera, da coerência, do respeito e do desapego. **Humildade** em perceber que construímos um mundo com o outro semelhante; **espera** que, equivale a paciência, significa observar todos os fenômenos que pudermos capturar no seu tempo e no seu espaço e, após uma reflexão, agir no momento mais adequado; **coerência** entre pensamento e ação; **respeito** por si próprio e pelo outro, por ser diferente de mim, mas que não está necessariamente contra mim; **desapego** tanto de bens intelectuais quanto de bens materiais significa estar aberto a novas ideias e posições. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p.16).

A interdisciplinaridade apoia-se, segundo Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 17)

"principalmente nos princípios éticos, pois é fundamental o respeito pelas pessoas, pelas suas correntes de pensamento, suas expressões teóricas e compromisso com o constante aprimoramento intelectual e emocional;

processo de liberdade de construção de autonomia; de emancipação; de beneficência e de justiça. O desenvolvimento integral do ser humano depende de como ele se ama, se analisa, se enxerga, se exprime e se cuida. Este é o eixo de sustentação do processo de humanização. Parte de um processo individual para o coletivo. Não se humaniza se o indivíduo não é humanizado". (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 17).

Assim, a **afetividade** e **ousadia** são atributos próprios da interdisciplinaridade que ajudam a identificar os princípios. Tais atributos impulsionam para as trocas intersubjetivas e às parcerias, pois, isoladamente nada somos.

A interdisciplinaridade exige uma disciplina própria que permita ler nas entrelinhas, desenvolver uma visão que nos permita enxergar o que não se mostra e, um *feeling* para detectar o que não está claro para a maioria. (FAZENDA, 2011a, p. 24).

Mais uma vez o cuidado e a cientificidade junto à humildade aparecem no discurso de nossa mestra Ivani Fazenda quando diz que:

[...] é necessário um cuidado epistemológico, metodológico, na utilização de metáforas e nas intervenções. [...] A troca com outros saberes e a saída do anonimato, características dessa forma especial de postura teórica, tem de ser cautelosas, exigem paciência e espera, pois a interdisciplinaridade se traveste da sabedoria, na limitação e na provisoriedade da especialização adquirida. (FAZENDA, 2011a, p. 24)

Para Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 18) é essencial considerar alguns pilares de sustentação da interdisciplinaridade que são o saber ser (o ser na sua totalidade, entendendo seu posicionamento e missão) e, o saber conviver (o ser numa relação de equilíbrio com o ambiente a que pertence), na sua integralidade. Estes, unidos e sedimentando o saber saber, que representa o conhecimento (não o saber arrogante) e, o saber fazer que, significa as habilidades desenvolvidas. Os últimos são chamados na gestão de pessoas de competências gerenciais ou CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, sendo as atitudes os dois primeiros fundamentos.

Tratando ainda das competências, elas representam todas as capacidades que um ser humano possa construir e desenvolver, sendo um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos, na busca da formação integral do ser. (FAZENDA, 2011a, p. 186 e 187).

Quatro são as competências apresentadas: **competência intuitiva** (ver além do tempo e do espaço); **competência intelectual** (capacidade de análise, reflexão e

criticidade); **competência prática** (planejamento e organização prática); **competência emocional** (grifo nosso)

Quanto mais se amplia o conceito de competência, mais se amplia o olhar para ações mais livres, arrojadas, comprometidas e eficientes. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2015, p. 17).

As professoras Fazenda; Tavares; Godoy (2015, p. 18) arrematam brilhantemente essa questão afirmando que:

O trabalho de pesquisa interdisciplinar, portanto, se guarda no desafio de realizar a escavação do possível, pelo diálogo de competências, na busca de conhecimentos, na busca de uma igualdade na diferença, na busca da humildade e da ousadia, ampliando o espaço humano, fertilizado pelas conquistas dos princípios éticos. (op.cit., p. 18).

A profa. Ivani Fazenda (2011a, p. 28) afirma com toda propriedade que no processo interdisciplinar, a postura crítica é imprescindível, levando o pesquisador a olhar o fenômeno sob diversos ângulos de visão e estudo. Mudando o foco convencional, pois não faz parte de nosso costume questionar ou investigar conceitos, eles normalmente são considerados inquestionáveis, como verdades absolutas.

Na dimensão interdisciplinar independente de ser novo ou velho, o objeto da pesquisa ele

(FAZENDA, 2011a, p. 28). Fazenda conclui

ao compor Guernica a totalidade conceitual dessa obra foi gestada na virtude da força guerreira, no desejo transcendente de expressar liberdade. A magnificente força que dela emana, o impacto que sentimos quando dela nos aproximamos encontra-se na harmonia de cada detalhe, na beleza da vida e na crueza da morte, assim como na crueza da vida e na beleza da . (FAZENDA, 2011a, p. 28).

Apresentada a interdisciplinaridade no que diz respeito a seus princípios, características, fundamentos, pressupostos e competências, trataremos a seguir da interdisciplinaridade como uma postura do ser humano de maneira mais ampla e não só do cientista e pesquisador.

#### 4.2.2 – Interdisciplinaridade como postura

Na discussão em defesa da interdisciplinaridade confrontada com a pedagogia tradicional, Japiassu (in FAZENDA, 2011a, p. 32) faz uma crítica profunda ao mundo acadêmico, afirmando que a vida intelectual hoje é parasitária. Vive-se de verdades inquestionadas, construindo o equivalente a uma torre de cartas, inconsistente. Aponta que na vida intelectual é indispensável fazer compromissos com nossa ignorância, com nossos limites de conhecimento e com os quadros mesquinhos e estreitos de nossa especialização. A pedagogia tradicional não forma pesquisadores de verdade, . (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 33).

Para que saíamos desse impasse, duas perspectivas epistemológicas devem ser implementadas através da dimensão crítica:

- a) práticas científicas em seu real contexto sóciopolítico e cultural;
- b) a interdisciplinaridade, que consiste num trabalho em comum tendo em vista a interação das disciplinas científicas e de seus conceitos, diretrizes, de sua metodologia, de seus procedimentos, de seus dados e da organização de seu ensino.(JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 35).

A interdisciplinaridade se encontra relegada ao ostracismo devido aos arraigados preconceitos positivistas<sup>181</sup> e cientificistas<sup>182</sup> cultivando todo tipo de epistemologia da dissociação e do esfacelamento do saber. Ensina-se um saber em processo de cancerização galopante, seus horizontes epistemológicos são cada vez mais reduzidos. Penitenciárias centrais da cultura que são as universidades com espírito de concorrência e de propr

---

<sup>181</sup> **Positivistas:** Aquele que segue o positivismo, adepto do positivismo. Positivismo é o sistema filosófico formulado pelo francês Augusto Comte (1798 - 1857), tendo como núcleo sua teoria dos três estados, segundo a qual o espírito humano, ou seja, a sociedade, a cultura, passa por três etapas: a teológica, a metafísica e a positiva. As chamadas ciências positivas surgem apenas quando a humanidade atinge a terceira etapa, sua maioridade, rompendo com as anteriores. Para Comte, as ciências se ordenaram hierarquicamente da seguinte forma: matemática, astronomia, física, química, biologia, sociologia; cada uma tomando por base a anterior e atingindo um nível mais elevado de complexidade. A finalidade última do sistema é política: organizar a sociedade cientificamente com base nos princípios estabelecidos pelas ciências positivas. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 153)

<sup>182</sup> **Cientificistas:** A crença de que a ciência pode explicar tudo. O exagero na importância de uma teoria científica pretendendo aplicá-la a fenômenos que vão além do escopo da mesma. Uma ideologia baseada em uma interpretação errada ou que extrapola o que uma teoria científica diz. (DICIONÁRIOINFORMAL [Cientificismo], 01 jun. 2016).

regionais, porém cegos ao sentido da totalidade humana. (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 35).

Na lógica interdisciplinar segundo Japiassu (in FAZENDA, 2011a, p. 35) que não consegue ser aluno de provocar, questionar e questionar-se, vivenciar as dificuldades dos educandos que pretendem esclarecer ou libertar através de uma ciência em mutação, e não do ensino de uma doutrina dogmática. O interdisciplinar pode e deve constituir um motor de transformação pedagógica, talvez o único capaz de restituir vida a essa instituição praticamente esclerosada, que é a universidade. (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 39 e 40).

Japiassu encerra seu prefácio com um discurso incitador e motivador:

Se quisermos exercer alguma influência no rumo empreendido pela ciência contemporânea, é preciso que tomemos consciência da necessidade de científicos e detectar suas ilusões; uma ação indireta, convertendo-nos em temos que nos transformar por dentro e, ao mesmo tempo, criar as condições exteriores, tornando possível uma transformação do mundo do saber. Esse tipo de atividade constitui uma ruptura no encadeamento do determinismo histórico cego e merece a seguinte denominação: *fazer a história*.(JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 41).

Para Fazenda (2011a, p. 11), a interdisciplinaridade não se ensina e nem se aprende, exige uma nova pedagogia, a da comunicação para exercê-la e vivê-la, enfim, experienciá-la. Só assim conseguiremos transformar o sonho em realidade. Em síntese, não existe interdisciplinaridade somente no sonho ou só como prática. Assim como o empreendedorismo, a interdisciplinaridade representa um modo de ser, uma postura, um olhar amplo e amigo ao ambiente que nos cerca e que estamos inseridos.

#### **4.2.3 – A doença do pensamento**

A dissociação e o esfacelamento do saber que Japiassu denuncia relegar a interdisciplinaridade ao ostracismo, não é um problema somente da área do saber ora estudada. Representa exatamente a chamada doença do pensamento.

Para Morin (1986 apud MARIOTTI, 2007, p. 17) a condição humana se compõe de dois âmbitos fundamentais: a vida mecânica e a vida não mecânica. A vida mecânica é a responsável pela produção material e é a que está em constante intercâmbio com o ambiente. Já o lado não mecânico é o responsável pela produção das ideias, da criatividade, do empreendedorismo e da inovação; representa uma instância mental que envolve os sentimentos, as emoções, a subjetividade e a intuição.

Um dos grandes equívocos da modernidade é supor que o corpo está separado da mente, que a razão está separada das emoções e que, a objetividade funciona separada, independente da subjetividade. Esse erro conduziu e continua conduzindo a humanidade, particularmente a ocidental, a desenvolver uma noção unilateral do que significam resultados. Para a sabedoria tradicional que expressa o senso comum, os resultados que interessam são única e exclusivamente os materiais, produtivistas e financeiros.

Trata-se de uma visão mecanicista, unilateral da condição humana, levando muitos ao exagero de acreditar que vivemos apenas para produzir bens e serviços. É o que se poderia chamar de vida de resultados. Na prática não é possível a separação da vida mecânica da vida não mecânica. É uma ilusão pensar que a mente é separada do corpo, que a razão é separada da emoção, que a subjetividade é separada da objetividade e que o homem não faça parte do mundo natural.

Mariotti (2007, p. 18) cita um raciocínio do cientista chileno Francisco Varela<sup>183</sup> muito

parte do mundo; logo, a m

relacionamento com o mundo e com os outros não for satisfatório para todos os

Dessa maneira, o ser humano pode e deve pensar de modo fragmentador e analítico quando for preciso, mas também **pode** e **deve** pensar de maneira abrangente quando necessário. Com tristeza, constatamos que a nossa cultura nos condicionou a pensar de modo preferencial da primeira forma, fragmentadora, e essa

---

<sup>183</sup> **Francisco Varela:** (1946 - 2001) foi um biólogo e filósofo chileno. Escreveu sobre sistemas vivos e cognição: autonomia e modelos lógicos. (WIKIPEDIA, [Francisco Varela], 20 mai. 2016).

unilateralidade tende a afastar-nos de nossa condição original. O primeiro passo para a mudança é, minimamente, reduzir essa limitação.

### **4.3 – Empreender como uma prática necessariamente interdisciplinar**

Empreender foi uma ação vivida, experienciada no âmbito da minha vida pessoal e profissional. Foram muitas em minha vida, as escolhidas para essa tese tem uma característica, que me apercebi só agora no momento dessa escrita: seu fio condutor foi minha doação, entrega para questões sociais, mesmo as individuais trilham um caminho de ser bom para outras pessoas. Desde o Movimento Estudantil, a estruturação de disciplinas de empreendedorismo nas faculdades, a experiência da sociedade empreendedora de Santa Rita do Sapucaí, a criação e apoio do Núcleo de empreendedorismo da PUC-SP, as reflexões sobre a crise provocada pelo choque dos paradigmas da sociedade industrial com o da sociedade do conhecimento. Todas têm um caráter social e uma orientação humana.

A vivência a destacar nesse momento situa-se na PUC-SP, divide-se em duas partes: outubro de 2011, quando coordenei a organização do Fórum de Inovação e Sustentabilidade e maio de 2013, a Semana de Administração A Administração no Século XXI. Em ambas atuei com visão estratégica objetivando criar o Núcleo de Empreendedorismo da PUC-SP. No primeiro evento tratamos muito sobre empreendedorismo, buscando sensibilizar alunos e no segundo evento, percebendo que estava amadurecida a ideia inicial, eu, junto a um grupo de alunos interessados, assumi a empreitada de organização do Núcleo no campus Perdizes.

Articulamos com os alunos a apresentação da proposta em palestras sobre empreendedorismo e conseguimos a adesão de mais de cem alunos que assinaram e disponibilizaram seus telefones e e-mails em uma lista de apoio. A partir daí começamos a fazer reuniões quinzenais e articular com um Núcleo que já vinha funcionando em outro campus (Consolação), fato que desconhecíamos.

Há quase dois anos houve a unificação entre ambos os grupos e reuniões acontecem quinzenalmente e alternadamente nos campi Perdizes e Consolação. Hoje, por força de minha mudança para Ribeirão Preto, acompanho à distância, mas o Núcleo está contando com o apoio de um professor da FEA PUC-SP e, estavam

no seu 69<sup>a</sup>. Encontro, que se realizou em 06/04/2016, conforme documentamos com a **Figura 4.1**.

**FIGURA 4.1 – Convite no site PUC-SP para evento do Núcleo de Jovens Empreendedores**



**Fonte: Site da Assessoria de Comunicação Institucional da PUC-SP.**

O aluno de economia da PUC-SP Lucas Souza, empreendedor, que deu início comigo às articulações para fundar o Núcleo de Empreendedorismo é hoje um dos Embaixadores dessa organização. Convidado por mim a fazer um depoimento, escreveu em 04 de abril de 2016:

O trabalho, dedicação e interesse do professor Odair Soares foi de extrema importância tanto para abertura das bases acadêmicas necessárias como para as bases operacionais de atividades do Núcleo de Empreendedorismo da PUC-SP. Não há dúvidas de que sem a visão e o apoio do professor Odair Soares, o Núcleo jamais teria ganho espaço em tal velocidade. Hoje somos reconhecidos oficialmente pela universidade, temos espaço, apoio e caminhamos para nossa septagésima reunião, impactando cada vez mais empreendedores. Portanto, eu como co-fundador do Núcleo de Empreendedorismo da PUC-SP e também empreendedor, reconheço o talento organizacional e a extrema importância das articulações do professor na fundação e solidificação do Grupo. Agradeço em nome do Núcleo por ter acreditado e compartilhado de seu espírito empreendedor desde o lançamento na Semana de Administração até a organização das primeiras reuniões entre os empreendedores da universidade<sup>184</sup>.

Importante ressaltar que encontramos muitas resistências em relação a ideia de organização de um Núcleo de empreendedorismo na PUC-SP. Muitos

<sup>184</sup> **SOUZA, Lucas.** depoimento autorizado pelo ex-aluno, através de e-mail, a pedido de Odair Soares para a presente pesquisa como parceiros de organização inicial do movimento pró Núcleo de Empreendedorismo da PUC-SP, enviado por e-mail em 04 abr 2016. (SOUZA, Lucas. [Depoimento para tese Odair Soares], 04 out. 2015. FUCHS; FRANÇA; PINHEIRO, 2013, p. 258, orientando sobre citação de documentos de acesso exclusivo em meio eletrônico.

argumentavam e ainda argumentam, que o empreendedorismo e o discurso empreendedor seria contrário à visão humanista que sempre foi marca da PUC-SP. Vemos aqui a demonstração de diversos impasses empreendedores e interdisciplinares, mas que estão sendo superados com muita resiliência.

#### **4.4 – Interdisciplinaridade, Empreendedorismo e Pensamento Integrador três faces do mesmo lado da moeda**

No percurso de nossos estudos, nas leituras sobre interdisciplinaridade, empreendedorismo e pensamento complexo, além de nossas práticas através de aulas, palestras, projetos, vivências fomos percebendo a estreita conexão entre estas três áreas epistemológicas: interdisciplinaridade, empreendedorismo e pensamento complexo ou integrador. Nossa tese descortinou esse maravilhoso e promissor horizonte.

A interdisciplinaridade para Japiassu; Marcondes (2001, p. 105 e 106) corresponde

[...] a uma nova etapa do desenvolvimento do conhecimento científico e de sua divisão epistemológica, e exigindo que as disciplinas científicas, em seu processo constante e desejável de inter-penetração, fecundem-se cada vez mais reciprocamente, a interdisciplinaridade é um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 105 e 106).

A preocupação científica de pesquisadores da educação tem como alvo a problemática unidade do saber. Seu objetivo utópico enquanto método interdisciplinar, diante do desenvolvimento da especialização sem limite das ciências, é a unidade do saber. Unidade problemática, sem dúvida, piste2v

es e

Diferentemente da interdisciplinaridade o empreendedorismo surge essencialmente da prática humana na sua luta diária pela sobrevivência, expondo e unindo seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Não que, a interdisciplinaridade só exista por conta dos teóricos, menos por conta dos seres humanos. O homem é interdisciplinar, o problema está em sua formação que o condicionou a segmentar o conhecimento, na busca de seu melhor entendimento.

Já o pensamento complexo surge da física quântica e da filosofia descontentes com as limitações do pensamento linear mecânico e da teoria dos sistemas. Se observarmos os períodos de força inicial dessas visões perceberemos uma certa proximidade na linha do tempo, demonstrando um amadurecimento da humanidade. A interdisciplinaridade, segundo Ivani Fazenda dá seus primeiros passos no início dos anos 1970, o empreendedorismo, assume sua força na superação da crise do petróleo dos anos 1970 (atingindo seu auge em 1973), e o pensamento complexo surge como um ramo da filosofia da ciência inaugurado no final dos anos 1960 por Edgar Morin, Isabelle Stengers e Ilya Prigogine.

Resolvemos elaborar o **Quadro 4.2** com os termos mais comuns à interdisciplinaridade, ao empreendedorismo e ao pensamento complexo, com seus correspondentes significados. Esse exercício, que inicialmente pareceu-nos uma procrastinação em relação à tese, se mostrou uma ferramenta com provas cabais da vinculação entre elas. Em nossos estudos e pesquisas temos sentido muita

interdisciplinar, nos fez fazer uso dos operadores cognitivos trabalhados no **Quadro 4.1** desse capítulo. Os exercícios de reflexão nos fizeram compreender melhor as origens diferentes e discursos tão semelhantes entre eles.

Para Mariotti (2007, p. 140) a circularidade como operador cognitivo diz que fenômenos de causa única no mundo natural nem no cultural. Onde houver seres

Complementando nossa lógica o

A parte pode ser identificada como tal, mas não pode ser desconectada do todo. Os nossos termos foram retirados de listas específicas das referidas áreas, ao buscar a explicação específica vimos que os significados, às vezes até permitem confusão por tanta similaridade.

Vamos pormenorizar nosso raciocínio, segundo Marlene Marchiori (2011, p. 1 e 2) A comunicação pode ser entendida como uma atividade social. Nesse sentido, é preciso perceber o discurso como recurso que permite constituir a própria comunicação como um processo social de significação e construção de sentido para que seja entendido como interação . Portanto, o discurso é uma peça chave da comunicação humana, através dele é possível provar vinculações e desvinculações de seus diversos termos.

Foi o que fizemos, partimos dos termos mais usados na interdisciplinaridade e no empreendedorismo, acompanhando o escopo de nossa tese. O pensamento complexo entra como uma importante articulação de nossos principais termos. Não nos propusemos aqui a estudar o pensamento complexo, mas a interdisciplinaridade e o empreendedorismo.

Pinçamos termos comuns às duas áreas principais na tese em seus diversos textos, livros, discursos pesquisados, anotando seu significado, nesse quadro, daquilo que mais se aproximava do sentido em sua área original. Quando terminamos a primeira montagem do quadro, resolvemos ousar um pouco mais e incluir os significados desses termos pelo ângulo do pensamento complexo. Nossa satisfação foi enorme quando concluímos esse quadro, consideravelmente longo, mas, extremamente esclarecedor, a respeito da proximidade entre as três áreas, mais especificamente conquistando a prova de nossa hipótese que o empreendedorismo é necessariamente interdisciplinar e, que a prática interdisciplinar necessita de posturas empreendedoras na sua luta constante para superar a cultura segmentadora vigente. Agora é possível perceber, tal qual todo empreendedor, a materialização do sonho, com o forte desejo de que seja em breve não um sonho individual, mas coletivo.

**QUADRO 4.2 – Termos comuns à interdisciplinaridade, ao empreendedorismo e ao pensamento complexo, com seus correspondentes significados<sup>185</sup>.**

TERMOS EXTRAIDOS DE DIVERSOS TEXTOS	ÁREA	SIGNIFICADO AMPLO
Ação	I	A interdisciplinaridade é entendida por Fazenda (2002a, p. 51) como ação.
	E	pensar, conforme uma visão empreendedora fornece arcabouço para a reflexão e a própria ação. (FILION, 1999b apud SOARES, 2016, p. 118).
	PC	A ecologia da ação se apoia na observação de que o curso dos acontecimentos não é linear. (MARIOTTI, 2007 apud SOARES, 2016, p. 148).
Afetividade	I	Um dos atributos que determinam ou identificam os princípios da interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	Codo, Sampaio e Hitami (1993), as mulheres alcançam o bem- JONATHAN, 2005, p. 374).
	PC	Mariotti (2007, p.7) apoia-desaparecem, mas também as palavras, as frases, os gestos de solidarie palavras e posturas se tornaram ultrapassadas. O pensamento complexo tem a função de resgate.
Ambiguidade ou Caos	I	movimento engendrado por essa ambi (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 27)
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos co (SOARES, 2002, p. 21)
	PC	A Teoria do Caos traz explicações para fenômenos não previsíveis ou caóticos. A Teoria do Caos determina que uma ligeira mudança sucedida no princípio de um evento qualquer pode gerar consequências ignoradas/desconhecidas no futuro. (MUNDO ESTRANHO ABRIL [Teoria do caos]. Abril Mundo Estranho, 15 mai. 2016).
Autoconfiança	I	valores, elevação da auto estima (sic) e autoconfiança e melhora na autonomia das atividades da vida diária, do domínio corporal, da comunicação e do rendimento das produções em sala de aula
	E	"O destemor e a autoconfiança presentes nos discursos das empreendedoras reproduzem o que inúmeros pesquisadores observaram serem características do perfil do empreendedor, independentemente de gênero ou de nacionalidade". (JONATHAN, 2005, p. 373).
	PC	O autor indica que nos anos 1980 e 19 , assim a autoconfiança passa a ser obtida através do pensamento complexo. (SILVA; REBELO, 2007, p. 1).
Autoconhecimento	I	"O autoconhecimento é imprescindível para todo ser humano que busca viver de modo íntegro, proveitoso e feliz. Para o educador, esse processo é fundamental a fim de que possa cumprir um papel maior, transmitindo, junto com os conteúdos, valores adequados aos seus discípulos". (Espírito Santo, 2007, sinopse).
	E	<b>EMPRETEC:</b> workshop para o autoconhecimento empreendedor
	PC	Operadores cognitivos são instrumentos de autoconhecimento: capacitam-nos a pensar, refletir, a considerar os múltiplos aspectos de uma mesma realidade (MARIOTTI, 2007 apud SOARES, 2016, p. 148).
Autoconsciência	I	
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"Os seres vivos produzem, eles próprios, os elementos que constituem e se auto organizam por meio desse processo". (MARIOTTI, 2007, p. 144).
Autonomia <sup>186</sup>	I	para que assim possam [as pessoas] se tornar seres com autonomia, liberdade e sejam capazes de fazerem escolhas saudáveis para suas (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 116).
	E	Características do Comportamento Empreendedor
	PC	Para Morin (2011, p. 66) devemos desenvolver uma autonomia dependente: é paradoxal, mas nem por isso irreal.

**CONTINUA ...**

<sup>185</sup> **Termos comuns:** objetivando maior clareza e menor repetitividade alguns termos com sinônimos, são apresentados na ordem alfabética tendo a explicação somente em sua primeira aparição. Ex: Compromisso ou Responsabilidade os

<sup>186</sup> Autonomia: ver na página 201 nas Notas Explicativas em Ordem Alfabética.

TERMOS EXTRAIDOS DE DIVERSOS TEXTOS	ÁREA	SIGNIFICADO AMPLO
Busca de Informações ou Pesquisa	I	reconhecer o modelo (estático). Tratam do imprevisível (dinâmico), entretanto, no possível (estático), tratam do caos (dinâmico), mas respeitam a ordem (estático). (FAZENDA, 2011a, p. 26 e 27).
	E	Aprimoramento de características empreendedoras: busca de informações, planejamento e monitoramento, antecipação aos fatos, estabelecimento de objetivos e metas e contato com clientes e parceiros
	PC	persuasivos para enfatizar a importância da pesquisa inovativa de longo prazo, tanto para a universidade quanto para o país e seu complex (SILVA; REBELO, 2007, p. 4).
Caos ou Ambiguidade	I	Vide Ambiguidade.
	E	Vide Ambiguidade.
	PC	Vide Ambiguidade.
Cientificidade	I	(FAZENDA, 2014).
	E	"O campo do empreendedorismo desenvolveu-se efetivamente a partir dos anos 1980, atingindo uma maturidade que lhe permitiu espalhar-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais, passando a ser analisado de forma mais ampla, fora do viés das especificidades profissionais e científicas, como vinha sendo até então". (SOARES, 2002, p. 22).
	PC	Existe para Japiassu (2012, p.30) tratando de interdisciplinaridade uma desconexão, também abordada por Morin (2011, p.11) como uma disjunção que isolou radicalmente uns dos outros três grandes campos do conhecimento científico: a física, a biologia e a ciência do homem .
Coerência	I	Princípio da Interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	Falando das categorias de visão, Filion afirma que "somente um alto nível de articulação pessoal, coerência e perseverança permitirão ao empreendedor evoluir de um nível para outro e são fatores representativos de sucesso ou fracasso em sua trajetória". (FILION, 1999a apud SOARES, 2002, p. 25).
	PC	"Esses quatro elementos inserem termos de grande relevância para a análise das organizações, tais como agentes, esquemas, redes auto-organizadas, laços de feedback, coevolução, recombinação e interconexão entre os agentes". (SILVA; REBELO, 2007, p. 3).
Compromisso ou Responsabilidade	I	"[...] compromisso do pesquisador com os pesquisados, despertada por uma atitude interdisciplinar, pode ser o encontro com a libertação e com um novo estilo de viver". (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 75). "[...] o Outro precede o Eu. O Outro se torna transcendência. A liberdade do Eu esbarra na responsabilidade pelo Outro que se me impõe. Daí a importância de uma visão interdisciplinar responsável por parte do pesquisador". (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 38).
	E	Características do Comportamento Empreendedor
	PC	"Essas ligações, delimitadas pela cúpula, estabelecem a natureza e a direção da autoridade e da responsabilidade de cada agente individual em sua relação com os demais e com sua tarefa primeira; assim, as ligações constituem um sistema de rede legitimada composta de uma hierarquia, uma burocracia e uma ideologia aprovada". (SILVA; REBELO, 2007, p. 7).
Comunicação - Diálogo	I	Interdisciplinaridade é um convite ao diálogo. (FAZENDA, out/2012).
	E	"Empreendedorismo e comunicação: o segredo do sucesso em tempos de crise". (MATOS, 15 mai. 2016).
	PC	(MARIOTTI, 2007 apud SOARES, 2016, p. 148).
Criatividade / Originalidade	I	Projeto Construção: criatividade e interdisciplinaridade na escola. (VIAPIANA, 2016, p. 1).
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamen (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"Isso significa dizer que a fronteira entre ordem e caos, estabilidade/instabilidade, vida e morte, gera a tensão e o limite que propiciam a criatividade e o aprendizado individual e coletivo". (SILVA; REBELO, 2007, p. 10).
Crítica	I	crítica. (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 34 e 35).
	E	Plunket & Attnner tratando do gerente do futuro ou intraempreendedor afirmam que "a realidade passa a demandar um profissional diferenciado, um novo perfil é dado aos trabalhadores, particularmente aos gerentes". Nesse perfil reforçam a necessidade de valorização da mudança e o exercício da crítica como diferencial. (SOARES, 2002, p. 4).
	PC	unca estamos certos se as nossas ações vão responder às nossas intenções e essa incerteza nos leva a atuar de maneira estratégica. A estratégia modifica o roteiro da ação, durante o trajeto, em função de acontecimentos inesperados, eventualidades, obstáculos e com isso se enriquece em experiência e em capacidade de responder à adversidade (MORIN e KERN, 1995 apud MENDES, acesso em: 20 jun. 2016 ).
Curiosidade	I	Querer saber, querer analisar, querer realizar a base para interdisciplinar. (PICOLLO, out/2012).
	E	"Todo empreendedor de sucesso consegue dividir sua curiosidade em 2 partes: seleção e profundidade [...]". (REALIZAÇÃOEMPREENDEDORA, 15 mai. 2016).
	PC	"Para tornar essa evidência uma possibilidade, a organização deve ser reduzida e a dúvida e a curiosidade devem ser cultivadas". (SILVA; REBELO, 2007, p. 13).

TERMOS EXTRAIDOS DE DIVERSOS TEXTOS	ÁREA	SIGNIFICADO AMPLO
Desapego	I	Princípio da Interdisciplinaridade. (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	"As coisas não funcionam porque não estamos focando a raiz do problema. Precisamos descobrir a habilidade que vai nos salvar da procrastinação: o desapego". (JORNALDOEMPREENDEDOR [Desapego]. 15 mai. 2016).
	PC	Morin (2012a)
Diálogo - Comunicação	I	Vide Comunicação.
	E	Vide Comunicação.
	PC	Vide Comunicação.
Disciplina / Especialização	I	"A interdisciplinaridade está embasada na disciplinaridade o que implica em reconhecer todos os passos de uma metodologia tradicional necessários para a construção do projeto de pesquisa". (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 20).
	E	Empreender com conhecimento exige aprender e articular as disciplinas, enquanto especialidades.
	PC	(SOARES, 2016, p.142).
Disponibilidade pessoal	I	"[...] disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro". (Paulo Freire, 2002 apud FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 97).
	E	Características do Comportamento Empreendedor (SOARES, 2002, p. 76).
	PC	Pessoas integradoras são pessoas voltadas para o pensamento complexo, não são melhores (SOARES, 2016, p. 150).
Empreendedorismo / Ousadia	I	Um dos atributos que determinam ou identificam os princípios da interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	Características do Comportamento Empreendedor
	PC	Referindo-se ao pensamento cartesiano Mariotti (2007, p. 8) problematiza: [...] se a predominância desse modelo mental leva a resultados tão danosos, por que não tomar providências para fazer com que ele deixe de ser hegemônico? se muda com facilidade

## ... CONTINUAÇÃO

TERMOS EXTRAIDOS DE DIVERSOS TEXTOS	ÁREA	SIGNIFICADO AMPLO
Independência	I	pesquisa e de atitude interdisciplinar, pode operar a independência de um regime opressivo ; TAVARES; GODOY, 2016, p. 116).
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos . (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"No epicentro de toda a discussão em torno das implicações da teoria da complexidade na análise organizacional, estão conceitos-chave como o dialógico, o recursivo e o auto-organização, de agentes com esquemas, redes auto-organizadas sustentadas pela importação de energia, co-evolução e recombinação e evolução dos agentes". (SILVA; REBELO, 2007, p. 15).
Iniciativa	I	O pesquisador interdisciplinar deve tomar iniciativas e "exercitar uma atitude ativa, inovadora e emancipadora". (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 105).
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos . (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"Para lidar melhor com esse processo de Seleção, Axelrod e Cohen (2000) demonstram que num projeto de sistema adaptativo complexo, a Seleção está relacionada a quatro pontos principais: definição dos critérios de sucesso, determinação do nível em que a seleção ocorre (agentes ou estratégias), atribuição de crédito para o sucesso e o fracasso; e criação de novos agentes e estratégias". (SILVA; REBELO, 2007, p. 4).
Inovação	I	[...] transformar as universidades: de um lugar de transmissão ou de reprodução de um saber pré-fabricado, num lugar onde se deveria produzir coletiva e criticamente um saber novo . 38).
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos . (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"Como o pensamento complexo pode contribuir na análise da estrutura? [...] Aspectos como improvisação, colaboração, ritmo da inovação e mudanças experimentais que a organização faz sem sua demografia e estrutura". (SILVA; REBELO, 2007, p. 6).
Integração ou Interação	I	Organização das disciplinas num programa de estudos. (FAZENDA, 2011a, p. 11). É condição de efetivação da interdisciplinaridade. (FAZENDA, 2011a, p. 12).
	E	Necessidade de integração com outro centro tecnológicos e de empreendedorismo. (CE PUC-SP, 2015, p. 8).
	PC	"As partes estão no todo, e o todo também está nas partes". (MARIOTTI, 2007, p. 154).
Interação ou Integração	I	Vide Integração.
	E	Vide Integração.
	PC	Vide Integração.
Interdisciplinaridade	I	interdisciplinaridade [...]. da ao ostracismo em nosso sistema de ensino [...] ensina- (JAPIASSU in FAZENDA, 2011a, p. 35).
	E	"Pretende-se neste artigo, relatar a experiência da formação empreendedora através da interdisciplinaridade".(PARDINI; PAIM, 2001 p. 230).
	PC	A parte pode ser identificada como tal, mas não pode ser desconectada do todo. Os nossos cinco sentidos nos permitem perceber separadamente, mas na realidade tudo está ligado a tudo. (SOARES, 2016, p. 147).
Liberdade <sup>187</sup>	I	gestada num ato de vontade, em um desejo planejado e construído em liberdade. (FAZENDA, 2011a, p. 29).
	E	" [...] sua grande satisfação decorre do fato de que o negócio próprio é algo com que se identificam, ao qual se dedicam com paixão e que lhes possibilita criar e afirmar seus próprios valores, na medida em que há autonomia, independência e liberdade para ter iniciativa e desenvolver idéias" (sic). (JONATHAN, 2005, p. 381).
	PC	Pensamento complexo, assim como a interdisciplinaridade e o empreendedorismo não tem em problemas sem fronteiras, é necessário um pensamento sem fronteiras, isto é, que não esteja
Liderança ou Exposição	I	Vide Exposição.
	E	Vide Exposição.
	PC	Vide Exposição.
Metáforas / Abstração / Visualizações	I	Parte do amadurecimento intelectual e prático, além das abstrações (FAZENDA, 2011a, p. 23).
	E	[...] uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. [...] Em suma, visão refere-se a onde o , p. 52).
	PC	O conhecimento é o resultado da cognição. Os operadores cognitivos são instrumentos conceituais, são metáforas que facilitam a compreensão e a prática do pensamento complexo . (SOARES, 2016, p. 147).

CONTINUA ...

<sup>187</sup> Ver na página 205 nas Notas Explicativas em Ordem Alfabética.

## ... CONTINUAÇÃO

TERMOS EXTRAIDOS DE DIVERSOS TEXTOS	ÁREA	SIGNIFICADO AMPLO
Necessidade de realização	I	incomode ou perturbe o seu cotidiano, mas lhe produzam prazer (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 35).
	E	
	PC	Pessoas integradoras são pessoas voltadas para o pensamento complexo, não são diferente. (SOARES, 2016, p. 150) a convivência de pessoas não integradoras e integradoras é indispensável.
Oportunidade	I	medo do desconhecido, promove o desapego de posições e conceitos. O conhecimento nasce da dúvida e alimenta-se da incerteza. Para ele os homens devem aprender a viver no repouso do movimento e na segurança da incerteza". (SOARES, 2015, p.57).
	E	
	PC	Enquanto os mídias produzem a baixa cretinização, a Universidade produz a alta cretinização. A metodologia dominante produz um obscurantismo acrescido, já que não há mais associação entre elementos disjuntos do saber, não há possibilidade de registrá-los e de refleti-
Otimismo ou Energia	I	Vide Energia.
	E	Vide Energia.
	PC	Vide Energia.
Parceria	I	Um dos caminhos necessários para a interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	adquiridos em outras diversas relações, algo como uma espiral ascendente em que um impulsiona o ou
	PC	
Paciência / espera	I	Princípio da Interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	
	PC	Para Mariotti (2007, p. 151) a palavra dialógica significa que há contradições que não se resolvem. Nem sempre é possível resolvê-las, as vezes é preciso conviver com elas.
Percepção ou Sensibilidade	I	Parte do amadurecimento intelectual e prático, além das abstrações (FAZENDA, 2011a, p. 23).
	E	preendedores pelos
	PC	Pode-se fazer uma associação dessas considerações com um dos princípios da complexidade de Morin (2000, p. 213), o da reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento, que restaura o s teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um (SILVA; REBELO, 2007, p. 3).
Persistência ou Tenacidade	I	Tratando a pesquisa interdisciplinar afirma a necessidade de " [...] enxergá-la, não com a arrogância costumeira e sagaz, mas com a humildade da escrita e da escuta, com a paciência e a perseverança na espera, com o exercício do desapego, com ousadia e perspicácia na mais ampla possibilidade de cooperação e de diálogo [...]" (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 22).
	E	
	PC	ada mente é uma sala cheia de móveis arcaicos. Precisa ser remodelada ou esvaziada para que coisas novas possam entrar, o que pressupõe um confronto (2005 apud MARIOTTI,2007, p. 165).
Pesquisa ou Busca de Informações	I	Vide Busca de Informações.
	E	Vide Busca de Informações.
	PC	Vide Busca de Informações.
Projeto coletivo como resultado de projetos individuais	I	"A identidade não "nasce" pronta e acabada. Ela é construída passo a passo, configurando-se num projeto individual de trabalho e de vida que nunca pode ser dissociado de um projeto maior, o do grupo". (GUIOTI, in FAZENDA, 2002, p. 50).
	E	Um ecossistema empreendedor é influenciado e influencia nos projetos individuais e, esses interferem no projeto coletivo. (SOARES, 2016)
	PC	"Um conjunto de agentes forma uma população, que utiliza vários tipos de estratégias em sua relação com o ambiente. Em um sistema adaptativo complexo, a população de agentes atua em espaços sociais denominados de áreas funcionais (marketing, produção, recursos humanos, e outras) e o tipo de estratégia adotada ilustra a maneira como a organização é departamentalizada, e inserida no sistema de normas ou procedimentos, presentes nos manuais de organização". (SILVA; REBELO, 2007, p. 6 e 7).

CONTINUA ...

## ... CONTINUAÇÃO

TERMOS EXTRAIDOS DE DIVERSOS TEXTOS	ÁREA	SIGNIFICADO AMPLO
Respeito à história / memória	I	O passado contém muitos ensinamentos, negá-lo significará negar o ser humano, negar a si r parte do velho, analisando-o em todas as suas potencialidades. destruir o construído. (FAZENDA, 2011a, p. 28).
	E	á havia coletado me animaram a escrever sobre Santa Rita do Sapucaí. Estive mais uma vez na cidade sozinho coletando mais informações e fazendo algumas entrevistas com o projeto de escrever um livro sobre essa experiência de boas práticas na criação e cons
	PC	Atribuindo o título de agentes aos colaboradores os autores afirmam que esses "têm a habilidade de interagir com o ambiente e com outros agentes e são responsáveis pelas suas ações. Eles atuam em um local, têm capacidades e memória". (SILVA; REBELO, 2007, p. 6).
Respeito às pessoas ou Tendência a confiar nas pessoas	I	Princípio da Interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos . (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"A lógica administrativa pós-industrial ganhou força na última década do século XX, com uma clara orientação ao ser humano em sua dimensão integral e multidimensional". (SILVA; REBELO, 2007, p. 10).
Respeito ao ser humano e seus tempos, bem como a si mesmo	I	Princípio da Interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011a, p. 21).
	E	Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos . (SOARES, 2002, p. 21).
	PC	"A lógica administrativa pós-industrial ganhou força na última década do século XX, com uma clara orientação ao ser humano em sua dimensão integral e multidimensional". (SILVA; REBELO, 2007, p. 10).
Responsabilidade / Compromisso	I	Vide Compromisso.
	E	Vide Compromisso.
	PC	Vide Compromisso.
Sensibilidade ou Percepção	I	Vide Percepção.
	E	Vide Percepção.
	PC	Vide Percepção.
Sonho	I	obra de educação à o de fundar uma
	E	Vale ressaltar como os empreendedores, sob a ótica que lhes é peculiar, desenvolvem a visão para a
	PC	O pássaro de Minerva levanta voo ao cair do dia, quando tudo já está irremediavelmente realizado. Assim como o pássaro, a inteligência, o pensamento, a consciência, que nos fazem falta, chegarão antes do crepúsculo do milênio? (MORIN, 2012b p. 223).
Tenacidade / Persistência	I	Vide Persistência.
	E	Vide Persistência.
	PC	Vide Persistência.
Tendência a confiar nas pessoas ou Respeito às pessoas	I	Vide Respeito às pessoas.
	E	Vide Respeito às pessoas.
	PC	Vide Respeito às pessoas.
Valorização do ser humano	I	"[...] apresentar a interdisciplinaridade como a busca da valorização do ser humano e o aprofundamento de novas teorizações". (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 119).
	E	"[...] as empreendedoras maciçamente valorizaram a autonomia e a independência, fatores associados à liberdade para ter iniciativas e para criar e desenvolver idéias,(sic) os quais possibilitam imprimir ao trabalho sua marca pessoal". (JONATHAN, 2005, p. 378).
	PC	"A lógica administrativa pós-industrial ganhou força na última década do século XX, com uma clara orientação ao ser humano em sua dimensão integral e multidimensional". (SILVA; REBELO, 2007, p. 10).
Visão de mundo	I	Visão ampla e profunda de seu ambiente, estabelecendo todas as inter relações possíveis. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 99).
	E	Cosmovisão, <i>weltanschauung</i> , mundivisão. (SOARES, 2002, p. 34).
	PC	"Nesse processo, o pensamento complexo ajudará o analista a incorporar esse novo olhar e mudar a sua visão de mundo em torno das organizações, que são sistemas naturais e sociais que atuam em um ambiente marcado pela co-evolução". (SILVA; REBELO, 2007, p. 14).
Visão estratégica	I	Em relação ao tempo: pensar articuladamente o curto, médio e longo prazos. Em relação a ação: cuidar do presente, aprender com o passado, olhando para o futuro. Em relação aos meios: considerando que sempre os recursos são insuficientes, trata-los com parcimônia, sempre tendo em vista o resultado final. Enxergar e entender o futuro, suas tendências, oportunidades e ameaças. (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2016, p. 131).
	E	"[...]
	PC	pessoal, obra do líder". (Mintzberg, 2000 apud SOARES, 2002, p. 22). (SILVA; REBELO, 2007, p. 1).

## Lampejos<sup>188</sup> Finais

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa,  
que será para o século XXI mais do que a  
Revolução Industrial foi para o século XX.

**Jeffry Timmons**

É preciso andar na margem [...] onde a razão gosta de estar em perigo.

**G. Bachelard**

Ao final do trabalho retomamos a **metáfora do quebra-cabeça** na construção do conhecimento. Para a elaboração da tese foi preciso buscar um conjunto de textos, artigos, livros, sites, filmes, depoimentos, e outros mais. Cada um desses materiais pesquisados representava um quebra-cabeça no qual buscávamos compreender a lógica de seus autores. Fizemos o exercício de montar e remontar as peças, visitar conceitos que foram se constituindo em peças importantes na reorganização de um novo quebra-cabeça, na tentativa de encontrar respostas às nossas inquietações.

Na medida em que tomamos contato com as peças, sentindo sua textura, seus desenhos e encaixes, entendendo a lógica de sua construção, fomos montando e remontando o quebra-cabeça, desafiando nossos domínios, testando nossas percepções. Só assim, fomos nos sentindo mais seguros ao fazer determinadas afirmações a respeito da temática de nossa pesquisa.

Para a construção de nosso trabalho, nosso quebra-cabeça, usamos peças de diversos outros quebra-cabeças, de uns apartamos mais peças e de outros, menos, até construirmos o nosso dentro da nossa lógica. Todo conhecimento para ser compreendido, precisa ser desconstruído e reconstruído, para assim, entendermos a lógica de seu idealizador.

Todo esse exercício foi permeado pela história de vida a dialogar com cada uma das peças dessa construção. Uma história revivida, remexida e recontada, capaz de despertar emoções, na conversa com o passado, como o choro, o riso, a gargalhada, percebendo-se inserido no contexto da pesquisa, pesquisador e

---

<sup>188</sup> **Lampejos**: fâsca, centelha; cintilação. Clarão ou brilho momentâneo. Esse termo, como diversos outros, tem sido utilizado propositadamente dentro da perspectiva do recurso metafórico.

pesquisado. Enquanto pesquisador foi preciso questionar, refletir, separar os casos dos

coragem de se abrir ao pesquisador, e revelar sua vida.

Trazer a história de vida de um empreendedor fez surgir da memória uma marca muito cara na trajetória pessoal e profissional, o apelido de FAÍSCA. Com essa lembrança, vem à tona o grande orgulho de ter participado ativamente das lutas por liberdades e democracia conquistadas. O apelido foi uma metáfora que a redação da tese fez reacender.

Tratamos de sonhos, afinal quem não sonha? Mas a chave está em não deixar os sonhos isolados no sótão do pensamento enchendo de teias de aranha. Temos que trazê-los à luz, tirar-lhes o pó e dar-lhes vida, afinal essa é uma das máximas do empreendedorismo.

Abordamos a administração de uma forma questionadora, a partir de uma visão crítica, interdisciplinar e empreendedora. No nosso discurso sobre o empreendedorismo procuramos demonstrar a importância de criarmos um ecossistema empreendedor.

Ao retomarmos brevemente as raízes históricas da própria administração nos deparamos com as tensões de momentos importantes para pensar a sociedade e o conhecimento. Delineamos nessa parte do quebra-cabeça um quadro síntese da crise, fruto do conflito de dois paradigmas opostos, da sociedade industrial e da sociedade do conhecimento. Ao analisar essas tensões paradigmáticas, o olhar empreendedor enxerga nas crises oportunidades. E vislumbramos enormes possibilidades de trabalhar em conjunto empreendedorismo, interdisciplinaridade e o pensamento complexo para ampliar as condições de reflexão e solução de problemas econômicos e sociais em nível regional e nacional.

Apesar de provocar certo estranhamento a algumas pessoas com as quais tentamos argumentar, quando as sementes dessa reflexão apenas haviam sido lançadas, resolvemos investir nesse estudo na tentativa de demonstrar a aproximação e complementaridade dessas ideias nas bases de toda ação empreendedora.

Apostamos como empreendedores interdisciplinares nesse estranhamento dos conseguimos fazer a demonstração da vinculação inicialmente da interdisciplinaridade com o empreendedorismo e, em seguida de ambos com o pensamento complexo.

Ao tratar das questões pertinentes ao empreendedorismo recortamos nossas análises tomando como objeto de estudo as MPEs que também dizem muito da nossa própria história de vida profissional. Tratando especificamente das MPEs é necessário que percebamos sua tendência de crescimento mundial, como já apontaram pesquisadores da área, como Drucker (1996 apud Soares, 2002), na década de 1990 ocorreu um redirecionamento profundo da economia gerencial para a empreendedora.

Nos Estados Unidos, por exemplo, nessa década, 600.000 novas empresas começaram a surgir, sendo esse crescimento sete vezes maior do que o ocorrido nas décadas de 1950 e 1960. A história mundial na atualidade tem indicado no sentido de geração cada vez menor de empregos pelas grandes empresas.

Há pouco mais de 45 anos, essas empresas ofereciam 18% de toda oferta de mão-de-obra americana. Em 1996, esse número representava menos que 9% e de lá para cá essa taxa tem decrescido ainda mais. Ainda nos EUA, em 1996 as pequenas empresas criaram 1,6 milhões de empregos. (IEL, 2000, p. 6). No Brasil não tem sido diferente. Pesquisas do SEBRAE apontam o crescimento de importância das MPEs na economia nacional e regional.

É nesse contexto, reconhecendo a importância das MPEs, que nos questionamos se as práticas e conhecimentos da administração relacionados ao empreendedorismo e interdisciplinaridade estariam sintonizados e atenderiam às exigências das MPEs na sociedade contemporânea. Ao tentar responder essa questão muitas outras foram surgindo.

Ao refletir quais seriam as reais exigências das MPEs paramos para pensar o quanto a diversidade entre as MPEs é tão grande no que diz respeito a negócio, área de

atuação, cultura organizacional, relação com os clientes, fornecedores, concorrentes, faltam parâmetros. Diferentemente dos empresários e executivos de grandes empresas que já tem uma estrutura montada, certa ou errada, mas tem.

Esses grandes empresários conseguem desenvolver fóruns de debate, fazer benchmarking, estudar. Os empresários das MPEs, muitas vezes acabam sendo empregários<sup>189</sup>, empresas terceirizadas de serviços secundários de grandes

190.

O empresário das MPEs mais do que ninguém é um solitário. Sua rotina torna-se um importante dificultador de uma participação empresarial social e associativa. Ele não tem com quem discutir seus problemas empresariais, muitos deles nem sócio tem, ou ainda, tem um sócio formal<sup>191</sup>.

A nossa educação e cultura dentro da sociedade industrial nos pressiona constantemente para sermos operacionais, enquanto o momento exige que sejamos estrategistas. Drucker (1999, p. 6) orienta para que olhemos para o mercado e adaptemos nossa organização para atendê-lo como o gerente do futuro<sup>192</sup> proposto por Plunkett; Attner (1997 apud SOARES, 2002, p. 3).

A maioria não consegue romper com isso desenvolvendo um olhar do futuro de seu negócio e do mercado. O diferencial está em desenvolver o olhar estratégico, focar no que realmente importa. Só isso? Não, claro que não, mas esse é um passo importante. No entanto, desenraizar-se de uma prática essencialmente

---

<sup>189</sup> Empregários: junção de dois termos empregado e empresário, onde predomina o empregado sobre o empresário. Sem nenhum demérito ao empregado, mas, o empresário tem que ser o gestor, o líder-3(s)-6(á)b8.6(o)-

operacional para uma prática estrategista nos remete a outra questão, afinal quais seriam as reais exigências da sociedade contemporânea.

Retomando nossa exposição sobre o choque entre os dois paradigmas, sociedade do conhecimento *versus* sociedade industrial, vimos que vivemos um grande conflito entre o discurso politicamente correto da sociedade do conhecimento e a prática eivada de visões distorcidas com o foco na produção e menos no ser humano, originárias da sociedade industrial.

As reais necessidades da sociedade contemporânea parecem ser a de romper, o mais rapidamente, com o velho paradigma da sociedade industrial e abraçar o novo paradigma da sociedade do conhecimento. Evidente que a visão cartesiana mecânico linear e a visão sistêmica exclusivista não precisariam desaparecer, mas demandariam ser articuladas e isso seria possível pelo pensamento complexo integrador.

Dessas reflexões foi surgindo mais uma nova pergunta, no sentido de questionar se as práticas e conhecimentos do empreendedorismo e interdisciplinaridade estariam sintonizados.

Procuramos demonstrar e defender essa necessidade de aproximação, mas temos clareza de que ainda estamos longe de consumarmos uma sintonia de práticas e conhecimentos. Há de se reforçar que relativo à prática, os empreendedores, sem terem consciência, acabam por ser intuitivamente interdisciplinares, por ser imprescindível para o sucesso de suas ideias.

Outro aspecto que devemos considerar é que a discussão da interdisciplinaridade ainda está restrita à prática e à conceituação muito vinculada à educação, carecendo alçar voos em direção a outros seguimentos sociais e do mercado. Por sua vez, o empreendedorismo está muito ligado à prática no mercado.

Acreditamos que a interdisciplinaridade e o empreendedorismo têm muito em comum, razão pela qual percebemos a importância de caminharem mais juntos quer seja na academia, na sociedade e no mercado para o desenvolvimento da social.

Ao aproximar empreendedorismo e interdisciplinaridade se fez necessário refletir se nos cursos de administração prática e conhecimento estariam sintonizados.

Nossa escolha no desenvolvimento dessa questão não foi tratar dos tradicionais estudos sobre currículo, mas observar como a concepção de conhecimento e seus desdobramentos podem, historicamente, ter interferido na concepção presente ainda hoje dessa visão de administração e empreendedorismo.

Para tanto foi importante situar conhecimento. Se entendido como teoria, ou conforme Nonaka; Takeuchi (1997, p. 5) nominam de conhecimento explícito, naturalmente estarão em descompasso, pois, os conhecimentos organizacionais e administrativos iniciam-se pela prática e, com as dificuldades encontradas o ser humano teoriza para sedimentar conhecimentos transmissíveis para os demais e a posteridade. A teoria é um recurso da humanidade para consolidar os conhecimentos e facilitar as práticas. Portanto, a prática tende a estar sempre à frente da teoria.

Se estivermos nos referindo aos conhecimentos tácitos como algo que caminha *pari passu* da prática, também não. Falamos sobejamente a respeito da importância das MPEs, seu papel econômico e social, sua tendência em crescimento e desenvolvimento, merecendo estudos de melhores práticas de gestão e pesquisas teóricas. Lembremo-nos aqui que diversos teóricos, entre eles Henrique Rattner e Louis Fillion, tecem diversas críticas ao fato das teorias serem desenvolvidas e voltadas para as grandes corporações.

Alvin Toffler (1980 apud MARIOTTI, 2007, p. 39) afirma em sua obra  
ada época produz uma forma de organização adequada ao seu próprio  
. Contudo sabemos que as teorias tendem a surgir posteriormente às práticas e, tanto as práticas quanto as teorias assentam-se fortemente na visão cartesiana linear mecânica. (DRUCKER, 1999, p. 27).

Assim, temos a necessidade de um rompimento radical com essas bases, não que elas em si estejam totalmente erradas, elas são insuficientes. O pensamento complexo aponta a necessidade de uma integração dessas visões e de outras que

vem surgindo como pudemos demonstrar até aqui. Apontamos em nossos estudos para a necessidade premente de um ecossistema empreendedor apoiado no empreendedorismo, interdisciplinaridade e nas bases filosóficas do pensamento complexo.

Embora não seja possível comprovar, nesse momento, que o ser humano nasça com o germe da interdisciplinaridade e do empreendedorismo, demonstramos no desenvolvimento dessa tese, pela apresentação da história de vida e pelas pesquisas realizadas que existem fortes indícios reforçando essa ideia, e, portanto mereceriam uma outra pesquisa.

Ao juntar novamente as peças, lembrando da **metáfora do quebra-cabeça**, aproximando empreendedorismo e pensamento complexo; sinalizamos a necessidade da desconstrução da base científica e filosófica da sociedade industrial, como demos nossa modesta contribuição para esse desmonte interdisciplinar das teorias cartesianas e dos sistemas. Apontamos o pensamento complexo e seus operadores cognitivos como importantes ferramentas de construção e sustentação de novas teorias que suportem a sociedade do conhecimento.

Ao final desse trabalho, apesar da clareza sobre nossas certezas provisórias, estamos cada vez mais convencidos da forte interligação e interdependência entre os conceitos de interdisciplinaridade, empreendedorismo e pensamento complexo e o quanto é importante pensar a administração e a ação empreendedora nesta dimensão.

Além disso, defendemos a importância e premência de um ecossistema empreendedor, capaz de desconstruir os postulados da sociedade industrial e, reconstruir um ambiente que tenha por base filosófica o pensamento complexo apoiado na interdisciplinaridade e no empreendedorismo.

O ecossistema empreendedor representa esse ambiente e, portanto, refletiu nossa principal hipótese. Sua construção e consolidação podem mudar regiões e propagar-se como uma faísca na pradaria. Lembramos aqui um pouco de nosso enfoque da

cidade de Santa Rita do Sapucaí (MG). Portanto, nos sentimos motivados a continuar pesquisando esse tema que não se esgota ao finalizar o caminho da tese.

Como empreendedor interdisciplinar não poderia colocar um ponto final nesse trabalho sem apontar alguns possíveis encaminhamentos, tais como:

- ✓ Ampliar os estudos, buscando compreender e divulgar as melhores práticas e tendências no campo do empreendedorismo, no Brasil e no mundo;
- ✓ Divulgar publicações sobre melhores práticas de gestão nas MPEs
- ✓ Buscar intervir na elaboração de políticas públicas, que favoreçam a criação e o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores;
- ✓ Estudar mais especificamente sociedades empreendedoras e interdisciplinares. Sugerimos estudar por esses aspectos as cidades de Santa Rita do Sapucaí (MG); São José dos Campos (SP); São Carlos (SP) e Ribeirão Preto (SP), entre outras;
- ✓ Desenvolver o conceito e a criação da Universidade Livre de Empreendedorismo.

Sobre a criação da Universidade Livre de Empreendedorismo vale recuperar mais uma vez a experiência de vida profissional. Em agosto e setembro de 2006, com 49 anos, a convite do FJE da ACSP participamos de reuniões com diversos outros jovens empreendedores, organizados em diversos núcleos de empreendedores de São Paulo, com o propósito de discutirmos e apresentarmos propostas para integrar o programa de governo do candidato ao governo de São Paulo o economista José Serra.

Nossas três reuniões presenciais somadas as diversas trocas de e-mails contribuíram para o aprofundamento de uma série de propostas muito interessantes. Participando do subgrupo denominado Educação Empreendedora, tivemos oportunidade de tecer uma série de considerações junto com o grupo de trabalho, mas a principal proposta a ser destacada dessa experiência, foi a que fizemos ao grupo, propondo a criação de uma Universidade Livre de Empreendedorismo.

Essa proposta foi encaminhada como uma das resoluções dos jovens empreendedores da cidade de São Paulo. Consistia em organizar a formação de empreendedores, independente de escolas formais, de conhecimentos formalizados, já que o empreendedorismo depende essencialmente de atitudes e menos de escolaridade, não que essa perca a importância, mas deixaria de ser o indicador principal na academia e em diversas instituições.

A Universidade Livre de Empreendedorismo é um sonho a realizar e muito estudo e trabalho ainda virão para torná-la realidade. Nela uma pessoa simples do povo sem formação escolar poderá dar aulas com sua experiência prática concreta de como empreendeu e obteve sucesso ou fracasso. O século XXI é o século da interdisciplinaridade e do empreendedorismo, apesar das necessárias articulações políticas, é possível acreditar na materialização desse sonho.

Finalmente, ao tomar distância e olhar o novo quebra-cabeça, é possível perceber a imagem de fundo, seus contornos e nuances, e constatar que o que permanece são as experiências profissionais ressignificadas e alimentadas pelo sonho interdisciplinar. Juntar as peças, nos fez perceber que nossas inquietudes, no percurso de nossa história foram desvelando a força empreendedora em nossas veias e o quanto interdisciplinar vínhamos sendo sem saber, para poder pensar e agir como empreendedor.

Depois de muitos quebra-cabeças, resta o exercício da comunicação do que aprendemos, esperando ter contribuído para o despertar de novas pesquisas. Assim, esperamos que as faíscas e os lampejos na reorganização dessas peças sejam o prenúncio de uma nova forma de se realizar a gestão das MPEs.

## Referências

O destino de uma época que comeu da árvore do conhecimento é ter de [...] reconhecer que as concepções gerais da vida e do universo nunca podem ser os produtos do conhecimento empírico crescente, e que os mais elevados ideais, que nos movem com mais vigor, sempre são formados apenas na luta com outros ideais que são tão sagrados para os outros quanto os nossos para nós.  
**Max Weber**

ABNT ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ADMINISTRADORES [Comportamento Organizacional]. Diversos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

AGILEWAY. Agileway. Disponível em: <<http://agileway.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

ANJOS DO BRASIL [O que é um investidor anjo?]. Anjos do Brasil. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.

ARISTÓTELES. **Retórica**. In **Aristóteles Obras Completas**. 2ª. edição revista, Livro I, Lisboa: INCM Imprensa Nacional da Casa da Moeda, 2005. Disponível em: <<http://www.obrasdearistoteles.net/files/volumes/000000030.PDF>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

ASN, Agência SEBRAE de Notícias. **Pesquisa GEM: empreendedorismo atrai três em cada dez brasileiros**. artigo publicado em 06/04/2016. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/empreendedorismoatrai%C3%AAsemcadadezbrasileiros>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

ASSUMPÇÃO, Ismael. Interdisciplinaridade: uma tentativa de compreensão do fenômeno in FAZENDA, Ivani C. Arantes [org]. **Práticas interdisciplinares na escola**. 12ª ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2011.

BANCOS e grevistas admitem nova negociação. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 set 1986. Economia, p. 85 capa do caderno de Economia. Fotógrafo Homero Sérgio da Folhapress 11/09/1986.

BARROS, Caroline R et al. **Conte-me sua História**: reflexões sobre o método de História de Vida in Revista Mosaico: Estudos em Psicologia Vol. I nº.1 p 25 a 35. Belo Horizonte: UFMG, 2007. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/contem\\_sua\\_historia\\_reflexoes\\_sobre\\_o\\_metodo\\_de\\_historia\\_de\\_vida.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/contem_sua_historia_reflexoes_sobre_o_metodo_de_historia_de_vida.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2015.

BRASIL, IBGE [Indicadores trabalho rendimento]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>>. Acesso em 01 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Notas técnicas]. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/mapa\\_mercado\\_trabalho/notastecnicas.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/mapa_mercado_trabalho/notastecnicas.shtm)>. Acesso em: 04 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [População projeção]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Séries estatísticas]. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=0&vcodigo=PD295&t=sexo>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Ribeirão Preto]. IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354340&search=sao-paulo|ribeirao-preto>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [Cadeia Produtiva]. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3252>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

BRASIL, Planalto Casa Civil [Lei Geral da MPE]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2016.

CANTILLON, Richard. **Ensayo Sobre la Natureza Del Comercio en Geral**. México: Fondo de Cultura Económica, 1950.

CASA DO CONHECIMENTO. Disponível em: <[www.casaconhecimento.com.br/blog/2008/12/crise-perigo-oportunidade/](http://www.casaconhecimento.com.br/blog/2008/12/crise-perigo-oportunidade/)>. Acesso em: 17 ago. 2015.

CEMIN, Juliana [org]. **Interdisciplinaridade nas dificuldades de aprendizagem: o caso NAPE**. UFSC, 3ª Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão - De 4 a 7 de julho de 2003. Disponível em: <[http://anais.sepex.ufsc.br/anais\\_3/trabalhos/1161.html](http://anais.sepex.ufsc.br/anais_3/trabalhos/1161.html)>. Acesso em: 15 mai. 2016. (p. 1)

CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DA PUC-SP (CE PUC-SP). Desafios. Mimeo. São Paulo: PUC-SP, 2014.

CPDOC FGV [AI 5]. CPDOC FGV. Disponível em: <[cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/AI5](http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/FatosImagens/AI5)>. Acesso em: 30 jul. 2015.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIÁRIO LIBERDADE [Camarada]. Diário Liberdade. Disponível em: <<http://www.diarioliberaldade.org/component/content/archive.html?year=2010&month=2>>. Acesso em 01 jun. 2016.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO [Administração]. Disponível em: <<http://www.dicionarioetimologico.com.br/administracao/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

DICIONÁRIO INFORMAL [Cientificismo]. Emanuel de Souza Pereira. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/significado/cientificismo/3255/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Cloro]. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/cloro/>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Faísca]. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/sinonimos/faísca/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa** edição revisada pelo acordo ortográfico da língua portuguesa, 1990. 3ª. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2008.(p. 378).

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Empreendedora: o ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável.** São Paulo: Cultura, 2003b.

DOLABELA, Fernando. **Currículo.** Disponível em: <<https://fernandodolabela.wordpress.com/curriculo/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

DRUCKER, Peter F.. **Desafios Gerenciais Para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inovação e Espírito Empreendedor - *Entrepreneurship*, prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

EDITORA SENAC [Henrique Rattner]. Disponível em: <<https://www.editorasenacsp.com.br/portal/autor.do?appAction=vwAutorDetalhe&idAutor=321438>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

EDUCAÇÃO UOL [Aristóteles, Mundo da filosofia]. UOL Educação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/aristoteles-o-mundo-da-experiencia-as-quatro-causas-etica-e-politica.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_, [Escolástica, Filosofia]. UOL Educação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/escolastica-a-filosofia-durante-a-idade-media.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_, [Heidi Strecker, Método cartesiano]. UOL Educação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/rene-descartes-1-o-metodo-cartesiano-e-a-revolucao-na-historia-da-filosofia.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2016. p. 139

EDUCATERRA. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/>>. Acesso em 01 set. 2015.

EMPRETEC SEBRAE Nacional. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos\\_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empresendedor](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empresendedor)>. Acesso em: 01 set. 2015.

ENTREPRENEURIAL [Diagrama do ecossistema empreendedor]. Entrepreneurial . Disponível em: <<http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem-diagram/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

ESPÍRITO SANTO. Ruy Cezar do. Autoconhecimento na Formação do Educador. São Paulo: Ágora, 2007. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/gepi/downloads/PDF\\_LIVROS\\_INTEGRANTES\\_GEPI/2007\\_ruy\\_autoconhecimento.pdf](http://www.pucsp.br/gepi/downloads/PDF_LIVROS_INTEGRANTES_GEPI/2007_ruy_autoconhecimento.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

EXAME ABRIL [O que é uma startup?]. Abril Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

FAZENDA, Ivani C. Arantes; TAVARES, Dirce E.; GODOY, Hermínia P.. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica.** Campinas: Papirus, 2015.

FAZENDA, Ivani [et al]. Um diálogo sobre interdisciplinaridade no espaço da pesquisa e formação docente: algumas abordagens. GEPI PUCC-SP, [REVISTA 2 GEPI 2012].

Disponível em: <<http://www.pucsp.br/gepi/downloads/revistas/revista-2-gepi-out12.pdf>>. Acesso em 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Intervenção em aula do PPG PUC-SP no 2º. Semestre de 2014.

\_\_\_\_\_. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro: efetividade ou ideologia.** 6ª. ed. São Paulo: Loyola, 2011a.

\_\_\_\_\_. [org]. **Didática e interdisciplinaridade.** 17ª. ed. Campinas: Papirus, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: História, Teoria e Pesquisa.** 18ª. ed. Campinas: Papirus, 2012.

FDC ACERVO. [Ecosistema empreendedor]. Acervo FDC. Disponível em: <[http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/O%20Ecosistema%20Empreendedor%20Brasileiro\\_1\\_2112013.pdf](http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/O%20Ecosistema%20Empreendedor%20Brasileiro_1_2112013.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2016.

FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações in **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v. 31 nº. 3 jul/set. 1991 p. 63-71.

\_\_\_\_\_. Visão e Relações: Elementos Para um Metamodelo Empreendedor in **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v. 33 nº. 6 nov/dez. 1993 p. 50-61.

\_\_\_\_\_. **Competência Para Conceber e Espaço de Si – Elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras** *Congresso Latino Americano Sobre Esperitu Empresarial*

\_\_\_\_\_. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios in **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v. 39 nº. 4 out/dez. 1999a p. 06-20.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios in **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v. 34 nº. 2 abr/jun. 1999b p. 05-28.

FÍSICA [Física quântica]. Física Net. Disponível em: <[http://www.fisica.net/quantica/resumo\\_de\\_conceitos\\_da\\_mecanica\\_quantica.pdf](http://www.fisica.net/quantica/resumo_de_conceitos_da_mecanica_quantica.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

FOLHA BANCÁRIA. Sindicato dos Bancários de São Paulo e Região. Artigo Odair Soares Bancária diária (nº.1027) na coluna Debate Aberto Disponível em: <[http://aws-101.com.br/spbancarios/Storage/arquivo\\_historico/2014-06-27/00000011195/textos\\_/0\\_000\\_136\\_baixa.pdf](http://aws-101.com.br/spbancarios/Storage/arquivo_historico/2014-06-27/00000011195/textos_/0_000_136_baixa.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2016.

FREEWEBS [Housekeeping]. Freewebs [http://www.freewebs.com/jerjae/bfp/occu%20safety%20hazard/4\\_Housekeeping.pdf](http://www.freewebs.com/jerjae/bfp/occu%20safety%20hazard/4_Housekeeping.pdf)>. Acesso em 01 jun. 2016.

FUCHS, Angela M. S.; FRANÇA, Maira N.; PINHEIRO, Maria Salete de F.. **Guia para Normalização de Publicações Técnico-Científicas.** Uberlândia: EDUFU 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/00279161577462923e26b>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL [Jornal do Brasil demissões nos Correios]. Hemeroteca Digital Brasileira e Biblioteca Nacional Digital [Brasil]. Disponível em: <[http://memoria.bn.br/pdf/030015/per03\\_0015\\_1985\\_00043.pdf](http://memoria.bn.br/pdf/030015/per03_0015_1985_00043.pdf)>. Acesso em 07 mai. 2016.

GALVÃO, Cecília. Narrativas em Educação. **Revista Ciência & Educação**, Bauru, v. 11, n.2, p. 327-345, 2005.

GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*; IBQP, Instituto Brasileiro Qualidade e Produtividade. Empreendedorismo no Brasil 2014 Relatório Executivo. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/Download/Empreendedorismo\\_no\\_Brasil\\_-\\_GEM\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_2014.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo_no_Brasil_-_GEM_Global_Entrepreneurship_Monitor_2014.pdf)>, 2014. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo no Brasil 2015 Relatório Executivo IBQP. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/gem>>, 2015. Acesso em: 15 mai. 2016.

GEM *Global Entrepreneurship Monitor*. 2014 Global Report. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report>>, 2014. Acesso em: 15 mai. 2016.

GEPI PUCC-SP, [REVISTA 2 GEPI]. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/gepi/downloads/revistas/revista-2-gepi-out12.pdf>>. Acesso em 15 mai. 2016.

**GODOY**, Herminia Prado. A consciência espiritual na educação interdisciplinar. 2011. 113p. Tese (Doutorado do Programa de Pós Graduação em Educação/Currículo: Linha de Pesquisa: Interdisciplinaridade). PUCSP, 2011.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/labesc/files/2012/03/A-Arte-de-Pesquisar-Mirian-Goldenberg.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

GOMES, Lauren Beltrão et al. **As origens do pensamento sistêmico**: das partes para o todo. *pepsic Periódicos Eletrônicos em Psicologia*. Pensando fam. vol.18 no.2 Porto Alegre dez. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2014000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

GUIOTI, Ednilson Aparecido. **Identidade**, in FAZENDA, Ivani C.A. [org.]. **Dicionário em Construção**: Interdisciplinaridade. 2a. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HEC Montreal [Louis J. Filion]. Disponível em: <[http://www.hec.ca/en/management/CV\\_HTML/louis-jacques-filion.html](http://www.hec.ca/en/management/CV_HTML/louis-jacques-filion.html)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO, [Gurus, David McClelland]. Disponível em: <[www.historia daadministracao.com.br/jl/gurus/201-david-mcclelland](http://www.historia daadministracao.com.br/jl/gurus/201-david-mcclelland)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

IBAMENDES [Teoria do Pensamento Complexo Edgard Morin]. MENDES, Iba. Disponível em: <<http://www.ibamendes.com/2011/03/teoria-do-pensamento-complexo-de-edgar.html#uds-search-results>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL); Confederação Nacional das Indústrias (CNI). **Empreendedorismo: Ciência, técnica e arte**. Brasília: IEL-Nacional, 2000.

INFOESCOLA [Emerson Santiago]. Infoescola. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/autor/emerson-santiago/599/>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

\_\_\_\_\_, [Mercantilismo]. Antonio Gasparetto Junior. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/mercantilismo/>>. Acesso em 01 jun. 2016.

INFOPIEDIA [Índice Onomástico]. Infopedia. Disponível em: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/%C3%ADndice>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

JAPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

JAPIASSU, Hilton. A pedagogia da incerteza in **A pedagogia da incerteza e outros estudos**. Rio de Janeiro: Imago, 1983, cap.1, p. 11-38.

\_\_\_\_\_. **A Crise das Ciências Humanas**. São Paulo: Cortez, 2012.

JOBIM.ORG [Sonho Impossível]. Instituto Antonio Carlos Jobim. Disponível em: <<http://www.jobim.org/chico/handle/2010.2/2210>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**JONATHAN, Eva Gertrudes. Mulheres Empreendedoras:** medos, conquistas e qualidade de vida. Revista Psicologia em Estudo, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n3/v10n3a04>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

JORNALDOEMPREENDEDOR [Inspiração]. Jornal do Empreendedor. Disponível em: <<http://www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/inspiracao/como-aprender-a-parar-de-procrastinar/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

JORNAL ESTADO DE MINAS EM [].Jornal Estado de Minas. Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2015/06/22/interna\\_tecnologia,660561/potencia-tecnologica.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2015/06/22/interna_tecnologia,660561/potencia-tecnologica.shtml)>. Acesso em: 08 mai. 2016.

KNOOW.NET Enciclopédia temática [Teorias científicas]. Know.Net. Disponível em: <<http://know.net/ciencsociohuman/filosofia/teoria-cientifica/>> Acessado em 28 abr. 2016.

KUHN, Thomas. **Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

LLOSA, Mario Vargas. **A verdade das mentiras**. São Paulo: Arx, 2004.

LOPES, Lourival S.; LIMA, Maria da Glória S. B.. **Método autobiográfico, histórias de vida e reflexividade na formação de professores:** narrativas de professores aposentados. Teresina: Internet, 2009. Disponível em: <[www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2009/GT.2/15\\_LourivaldaSilvaLopeseMariadaGlóriaSoaresBarbosaLim.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/evento2009/GT.2/15_LourivaldaSilvaLopeseMariadaGlóriaSoaresBarbosaLim.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2015.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento Complexo:** Suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCHIORI, Marlene [Orientadora]; Dezan, Alice Zeitune P. S.; Truss, Emmanuelle H. K.. **O discurso como Prática Social:** Papel do Discurso no Processo de Interação das Organizações. V ABRACORP - Redes Sociais, comunicação, organizações , 2011. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/iniciacao/iniciacao\\_alice.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/iniciacao/iniciacao_alice.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

MARXISTS [Uma fâsca pode incendiar toda a pradaria]. Fernando A. S. Araújo. Disponível em: <<https://www.marxists.org/portugues/mao/1930/01/05.htm>> Acesso em: 01 jun. 2016.

MASTROBUONO, Marcelo; SOARES, Odair S. **50 Anos do Sonho a Realidade - Distrital Lapa ACSP**. São Paulo: Melhoramentos, 2002. v. 1. 60 p.

MATOS, Gustavo G.. [Empreendedorismo]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/5249/empreendedorismo-e-#>> . Acesso em: 15 mai. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015a.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da Administração: Introdução a teoria geral e aos procesos da administração**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015b.

MERKATUS, [Conhecimento]. Carlos Alberto de Faria. Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/343.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/343.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

MICHAELIS. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2008.

MICROEMPRESÁRIO e MICROEMPREENDEDOR [Diversos]. Diversos. Disponível em: a) <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>; b) <<http://www.crcba.org.br/boletim/edicoes/estatuto.htm>>; c) <[http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/areas-da-conle/tema10/2004\\_10638.pdf](http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/areas-da-conle/tema10/2004_10638.pdf)>; d) <<https://jus.com.br/artigos/7464/o-pequeno-empresario-prestador-de-servicos>>; e) <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=504>>; f) <<http://lefusc.com.br/materias/2007/132007contabilidade.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2016. p. 66

MINTZBERG, Henry et al. Capítulo 5 A Escola Empreendedora: A formação de Estratégia como um Processo Visionário in **Safári de Estratégias – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000 p. 97-114.

MORIN, Edgard. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. 4ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012a.

\_\_\_\_\_. **O Método 6: ética**. 4ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012b.

MUNDO ESTRANHO ABRIL [Teoria do caos]. Abril Mundo Estranho. Disponível em: <<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/o-que-e-a-teoria-do-caos>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

NÓVOA, António. Prefácio in: ABRHÃO, Maria Helena M. B. (Org). **História e histórias de vida: destacados educadores fazem a história da educação rio-grandense**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. p. 7-12.

NÓVOA, António; FINGER, Mathias. **O Método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa: MS/DRHS/CFAP, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PARDINI, Daniel Jardim; PAIM, Lúcia Regina Corrêa. Empreendedorismo e Interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. Anais do II EGEPE, p. 227-240, Londrina/PR, Novembro/2001.

PÁSSARO DE MINERVA. Blogspot sobre Simbologia da coruja. Disponível em: <<http://passarodeminerva.blogspot.com.br/2010/01/simbologia-da-coruja.html>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

PATTUSSI, Flávio Antônio. Aplicação do Conceito de Células de Produção em Processos Construtivos de Edificações de Pequeno Porte. UFSC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88655/236627.pdf?se=quencia=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 mai. 2016.

**PICOLLO, Cláudio.** Reflexões sobre a institucionalização de um curso de Educação Continuada para Professores da Rede Oficial de Ensino: uma possibilidade dentro das impossibilidades. GEPI PUCSP, [REVISTA 2 GEPI]. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/gepi/downloads/revistas/revista-2-gepi-out12.pdf>>. Acesso em 15 mai. 2016.

PME.ESTADAO [Ecosistema empreendedor]. Marcelo Nakagawa. Disponível em: <<http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/entendendo-o-ecossistema-de-empreendedorismo-brasileiro-tipos-de-empreendedores-e-negocios/>>. Acesso em 15 mai. 2016.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan.** Textos para Discussão nº.75. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/Site\\_BNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/arquivos/conhecimento/Td/Td-75.pdf](http://www.bndes.gov.br/Site_BNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/arquivos/conhecimento/Td/Td-75.pdf)>. Acesso em: 04 mai. 2016.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.** 2ª Ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RATTNER, Henrique. **Pequena Empresa – O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.** Vol. 1 São Paulo: Brasiliense, 1985.

REALIZAÇÃOEMPREENDEDORA [10 comportamentos empreendedores]. Realização Empreendedora. Disponível em: <<http://realizacaoempreendedora.com.br/curiosidade-os-10-comportamentos-empreendedores/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REVISTA PEGN GLOBO [Empreendedores seriais]. Revista PEGN Marcos Hashimoto. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Marcos-Hashimoto/noticia/2013/06/os-empreendedores-seriais-sao-os-verdadeiros-empreendedores.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

\_\_\_\_\_, [Empreendedor, definição]. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/principais-caracteristicas-de-um-empreendedor-de-sucesso.html>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

ROINESXXI, [Cervantes]. João Godim Gestor do Blog. Disponível em: <<http://roinesxxi.blogs.sapo.pt/memorias-de-cervantes-e-shakespeare-1120291>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

ROTARY 4610 [CAMP Oeste]. Rotary Club. Disponível em: <<http://www.rotary4610.org.br/acontece-nos-clubes/item/316-formatura-camp-oeste>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SÃO PAULO. Arquivo estado de São Paulo. Disponível em: <[http://www.arquivoestado.sp.gov.br/uploads/acervo/textual/deops/dossies\\_ordem\\_social/BR\\_SPAPESP\\_DEOPSOS001105.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/uploads/acervo/textual/deops/dossies_ordem_social/BR_SPAPESP_DEOPSOS001105.pdf)>. Acesso em: 07 mai. 2016.

SÃO PAULO. Secretaria da Agricultura de São Paulo. [Arnaldo Jardim]. Disponível em: <<http://www.agricultura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

SAY, Jean-Baptiste. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril, 1983.

SBRAGIA, Roberto et al. **Inovação: Como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: CLIO, 2006.

SCHUMPETER, Joseph A.. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Econômico**. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Disponível em: <<http://www.institutomillennium.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Capitalismosocialismo-e-democracia-Joseph-A.-Schumpeter.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6ª. ed. Brasília: SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas, Slides Brasília: SEBRAE-NA, 2011. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2015.

\_\_\_\_\_, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas, Mimeo Brasília: SEBRAE-NA, 2013.

\_\_\_\_\_. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Arranjo Produtivo Local]. SEBRAE. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-produtivo-local-serie-empreendimentos-coletivos.5980ce6326c0a410VqnVCM1000003b740\\_10a\\_RCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-produtivo-local-serie-empreendimentos-coletivos.5980ce6326c0a410VqnVCM1000003b740_10a_RCRD)>. Acesso em: 14 mai. 2016.

SEBRAE-SP [micro e pequenas empresas em números]. Disponível em: <<http://www.sebrae.sp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

SEBRAE-SP Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa de São Paulo. **Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Slides São Paulo: SEBRAE-SP, 2010. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2015.

SÉRGIO, Homero [fotógrafo]. **Foto P&B Greve dos Bancários de São Paulo 11 set 1986**. Publicada no jornal Folha de São Paulo de 13 de setembro de 1986, Capa do Caderno de Economia (cedente Folhapress).

SIGNIFICADOS [Analogia]. Disponível em <<http://www.dicionarioinformal.com.br/analogia/>>. Acesso em 30 ago, 2015.

\_\_\_\_\_, [Tipologia]. Disponível em <<http://www.significados.com.br/tipologia/>>. Acesso em 01 jun. 2016.

SILVA, Anielson Barbosa; REBELO, Luiza Maria Bessa. **As Implicações do Pensamento Complexo na Análise**. XXXI Encontro da ANPAD Rio de Janeiro RJ-22 a 26 de setembro de 2007 p. 1 a 16.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SINÔNIMOS [Organização]. Disponível em: <<http://www.sinonimos.com.br/organizacao/>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

SOARES, Magda. **Metamemória-memórias: travessia de uma educadora**. São Paulo: Cortez, 2001.

SOARES, Odair S.. **Visão Empreendedora: um estudo sobre a influência na micro e pequena empresa**. Dissertação de Mestrado São Paulo: PUC-SP, 2002.

SOARES, Odair S.. Anotações de preparação aula, 2003.

SOARES, Odair S.. Anotações de preparação aula, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Certeza X Pedagogia da Incerteza**. Artigo em homenagem póstuma ao Filósofo e Epistemólogo Hilton Ferreira Japiassu. Revista eletrônica de Interdisciplinaridade do PPG Educação: Currículo, São Paulo: PUC-SP, p. 57-60 set/2015.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO [Empowerment]. Gustavo Periard. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

SOUZA, Edson M.; AGUIAR, Afrânio C.. **Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa**. RAM. Revista de Administração Mackenzie. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712011000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100008)>. Acesso em 31 mai. 2016.

SOUZA, Elizeu C.. (Auto)biografia, histórias de vida e práticas de **formação** p. 58 a 74 in NASCIMENTO, A.D.; HETKOWSKI, T.M. [Orgs]. **Memória e Formação de Professores**. Salvador: EDUFBA, 2007. Disponível em <http://books.scielo.org/id/f5jk5/pdf/nascimento-9788523209186-04.pdf>. Acesso em 01 jun. 2015.

SOUZA, Lucas. **[Depoimento para tese Odair Soares]**. Mensagem recebida por: <[osoares@pucsp.br](mailto:osoares@pucsp.br)>, em 04 out. 2015.

SUAPESQUISA [John Locke]. Sua pesquisa Disponível em: <[http://www.suapesquisa.com/biografias/john\\_locke.htm](http://www.suapesquisa.com/biografias/john_locke.htm)>. Acesso em 01 jun. 2016.

TERAPIA HOLÍSTICA, [Bronquite]. Terapia Holística. Disponível em: <[www.terapiaholistica.com.br](http://www.terapiaholistica.com.br)>. Acesso em 04 ago. 2015.

ÚLTIMO SEGUNDO [Comissão da verdade]. Último Segundo. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2014-12-10/comissao-da-verdade-confirma-434-mortes-e-desaparecimentos-na-ditadura.html>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

UOL FOLHA [Acerto de contas o golpe e a ditadura militar]. Arte Folha SP UOL. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/especiais/2014/03/23/o-golpe-e-a-ditadura-militar/o-acerto-de-contas.html>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

**VIAPIANA, Ezequiel** [et al]. Projeto Construção: criatividade e interdisciplinaridade na escola. Seminário Nacional de Arte e Educação. XXIV Seminário Nacional de Arte Educação, Montenegro (RS), Fundarte 06 a 08 out. 2014. Disponível em: <<http://seer.fundarte.rs.gov.br/index.php/Anaissem/article/view/180>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

VIVO DESTINONEGOCIO [Demanda reprimida]. Vivo Destino Negócio. Disponível em: <<http://destinonegocio.com.br/negocios-online/demanda-reprimida-x-demanda-natural-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

WAYNA [Elastano]. Wayna. Disponível em: <[http://www.wayna.com.br/site/tec\\_esportiva.html](http://www.wayna.com.br/site/tec_esportiva.html)>. Acesso em: 08 mai. 2016.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito Capitalista**. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WIKIPEDIA, [Abraham Maslow]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Alvin Toffler]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Alvin\\_Toffler](https://pt.wikipedia.org/wiki/Alvin_Toffler)> acessado em 03 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Amitai Etzioni]. Wikipedia Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Amitai\\_Etzioni](https://pt.wikipedia.org/wiki/Amitai_Etzioni)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Arrais]. Wikipedia . Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Arrais>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Banco Mercantil de São Paulo]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_Mercantil\\_de\\_S%C3%A3o\\_Paulo\\_S/A](https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Mercantil_de_S%C3%A3o_Paulo_S/A)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Barão de Itararé]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Bar%C3%A3o\\_de\\_Itarar%C3%A9](https://pt.wikipedia.org/wiki/Bar%C3%A3o_de_Itarar%C3%A9)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Baruch Spinoza]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Baruch\\_Espinoza](https://pt.wikipedia.org/wiki/Baruch_Espinoza)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Blaise Pascal]. Wikipedia. <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Blaise\\_Pascal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Blaise_Pascal)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [BRICS]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/BRICS>>. Acesso em 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Capital de Risco]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital\\_de\\_risco](https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital_de_risco)>. Acesso em: 15 out. 2015.

WIKIPEDIA, [Carlos Marighella]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Carlos\\_Marighella](https://pt.wikipedia.org/wiki/Carlos_Marighella)>. Acesso em: 15 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Ciclo PDCA]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_PDCA](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [David Harvey]. Wikipedia. Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=David+Harvey+>>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Lévi-Strauss]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Claude\\_L%27vi-Strauss](https://pt.wikipedia.org/wiki/Claude_L%27vi-Strauss)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Claude Shannon]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Claude\\_Shannon](https://pt.wikipedia.org/wiki/Claude_Shannon)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Destruição criativa ou criadora]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Destru%27o\\_criativa\\_ou\\_criadora](https://pt.wikipedia.org/wiki/Destru%27o_criativa_ou_criadora)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Ecoempreendedorismo]. Wikipedia . Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Ecoempreendedorismo>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [ENIAC]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/ENIAC>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Epicuro]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Epicuro>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Francis Bacon]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Francis\\_Bacon](https://pt.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Francisco Varela]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Francis\\_co\\_Varela](https://pt.wikipedia.org/wiki/Francis_co_Varela)>. Acesso em: 20 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Frederick Taylor]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](https://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Fredrich Engels]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Engels](https://pt.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Engels)>. Acesso em 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Gestão da Qualidade Total]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%27o\\_da\\_qualidade\\_total](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%27o_da_qualidade_total)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Guerrilha do Araguaia]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Guerrilha\\_do\\_Araguaia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Guerrilha_do_Araguaia)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Henry Mintzberg]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Mintzberg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Humberto Mariotti]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Humberto\\_Mariotti\\_\(escritor\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Humberto_Mariotti_(escritor))>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Ilya Prigogine]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ilya\\_Prigogine](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ilya_Prigogine)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

WIKIPEDIA, [Immanuel Kant]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Immanuel\\_Kant](https://pt.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [INATEL]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Nacional\\_de\\_Telecomunica%C3%A7%C3%B5es](https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_Nacional_de_Telecomunica%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em: 08 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Isaac Newton]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Isaac\\_Newton](https://pt.wikipedia.org/wiki/Isaac_Newton)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Isabelle Stengers]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Isabelle\\_Stengers](https://pt.wikipedia.org/wiki/Isabelle_Stengers)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Jean Baptiste Say]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste\\_Say](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste_Say)>. Acesso em 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Josef Stalin]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Josef\\_Stalin](https://pt.wikipedia.org/wiki/Josef_Stalin)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Joseph Schumpeter]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Schumpeter](https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Karl Marx]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Marx](https://pt.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Kenneth Boulding]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Kenneth\\_Boulding](https://pt.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Boulding)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Logística Reversa]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica\\_inversa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica_inversa)>. Acesso em: 10 out. 2015.

\_\_\_\_\_, [Luiz Carlos Prestes]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Luiz\\_Carlos\\_Prestes](https://pt.wikipedia.org/wiki/Luiz_Carlos_Prestes)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Mao Tse Tung]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Mao\\_Tse\\_Tung](https://pt.wikipedia.org/wiki/Mao_Tse_Tung)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Marcelo Barbieri]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Marcelo\\_Barbieri](https://pt.wikipedia.org/wiki/Marcelo_Barbieri)>. Acesso em 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Maurício Grabois]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Mauricio\\_Grabois](https://pt.wikipedia.org/wiki/Mauricio_Grabois)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

\_\_\_\_\_, [Milagre econômico brasileiro]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre\\_econ%C3%B4mico\\_brasileiro](https://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre_econ%C3%B4mico_brasileiro)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Nicho de mercado]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Nichos\\_de\\_mercado](https://pt.wikipedia.org/wiki/Nichos_de_mercado)>. Acesso: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Peter Senge]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Senge](https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Região do Grande ABC]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o\\_do\\_Grande\\_ABC](https://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_do_Grande_ABC)>. Acesso em: 04 abr. 2016.

WIKIPEDIA, [Regime Militar no Brasil e Ditadura militar no Brasil]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura\\_militar\\_no\\_Brasil\\_\(1964%E2%80%931985\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura_militar_no_Brasil_(1964%E2%80%931985))>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Richard Cantillon]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Cantillon](https://pt.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon)>. Acesso em 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Santa Rita do Sapucaí (MG)]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Santa\\_Rita\\_do\\_Sapuca%C3%AD](https://pt.wikipedia.org/wiki/Santa_Rita_do_Sapuca%C3%AD)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Tempos modernos filme]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Tempos\\_Modernos](https://pt.wikipedia.org/wiki/Tempos_Modernos)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Thomas Hobbes]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Hobbes](https://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [UNIVAC]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/UNIVAC>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Vila Curuçá]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila\\_Curu%C3%A7%C3%A1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila_Curu%C3%A7%C3%A1)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Walt Disney]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Walt\\_Disney](https://pt.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney)> acessado em 10 out. 2015.

\_\_\_\_\_, [William Ross Ashby]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/William\\_Ross\\_Ashby](https://pt.wikipedia.org/wiki/William_Ross_Ashby)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, [Wladimir Ilich Lenin]. Wikipedia . Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Lenin>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

Índice Onomástico<sup>193</sup>

Nome	Páginas
<b>Abraham Maslow</b> (1908 - 1970):	53, 195.
<b>Adam Smith</b> (1723 - 1790):	47.
<b>Alvin Toffler</b> (1928 - ):	40, 41, 181, 195.
<b>Amitai Etzioni</b> (1929 - ):	53, 195.
<b>Aristóteles</b> (384 aC - 322 aC):	15, 16, 94, 125, 132, 185, 187, 209.
<b>Arnaldo Jardim</b> (1955 - ):	26, 193.
<b>Barão de Itararé</b> ou <b>Apparício Torelly</b> (1895 - 1971):	157, 196.
<b>BARROS, Caroline R.:</b>	11, 185.
<b>Baruch Spinoza</b> (1632 - 1677):	124, 125, 196.
<b>Blaise Pascal</b> (1623 - 1662):	124, 196.
<b>Bourdieu</b> (1930 - 2002):	1.
<b>Byron</b> (1788 - 1824):	1.
<b>CAPTA Projetos:</b>	82, 83, 202, 220.
<b>Carlos Marighella</b> (1911 - 1969):	22, 196.
<b>CEMIN, Juliana:</b>	170, 186.
<b>Charles Babbage</b> (1792 - 1871):	46, 47, 48.
<b>Charles West Churchman</b> (1913 - 2004):	128, 129.
<b>Chester Irving Barnard</b> (1886 - 1961):	51, 52.
<b>Claude Elwood Shannon</b> (1916 - 2001):	135, 196.
<b>Claude Lévi-Strauss</b> (1908 - 2009):	152, 196.
<b>Daniel McCallum</b> (1815 - 1878):	46, 48.
<b>DANIEL WREN</b> (1932 - ):	43, 45, 46, 202.
<b>DAVENPORT, Thomas H.</b> (1954 - ); <b>PRUSAK, Laurence:</b>	141, 186.
<b>David Bohm</b> (1917 - 1992):	130, 147.
<b>David Clarence McClelland</b> (1917 - 1998):	92, 93, 190.
<b>DRUCKER, Peter F.:</b>	6, 8, 16, 34, 43, 64, 81, 82, 90, 91, 100, 105, 109, 140, 178, 179, 181, 187, 202.
<b>Elton Mayo</b> (1880 - 1949):	51, 52.
<b>Emerson Santiago:</b>	124, 190.
<b>Epicuro</b> (341 aC - 270 aC):	85, 196.
<b>ESPÍRITO SANTO.</b> Ruy Cezar do:	170, 188.
<b>Faisca (apelido Odair S. Soares):</b>	5, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 176, 177, 182, 184, 187, 189, 191, 203, 205, 209, 210, 211.
<b>FAZENDA, Ivani C. Arantes:</b>	Capa, ii, iii, vi, viii, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 19, 35, 130, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 185, 188.
<b>FAZENDA, Ivani C. Arantes; TAVARES, Dirce E.; GODOY, Herminia P.:</b>	2, 7, 8, 9, 10, 11, 159, 160, 161, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 188.
<b>Fernando Dolabela:</b>	6, 34, 79, 158, 187, 204.
<b>FILION, Louis Jacques</b> (1945 - ):	6, 8, 19, 34, 79, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 170, 171, 173, 175, 181, 188, 189, 206, 209.
<b>Francis Bacon</b> (1561 - 1626):	124, 196.
<b>Francisco GOYA</b> (1746 - 1828):	133.
<b>Francisco Varela</b> (1946 - 2001):	164, 196.
<b>Frederick Winslow Taylor</b> (1856 - 1915):	49, 52, 59, 61, 196.
<b>Friedrich Engels</b> (1820 - 1895):	20, 21, 196.
<b>Friedrich Nietzsche</b> (1844 - 1900):	158.
<b>FUCHS; FRANÇA; PINHEIRO:</b>	30, 31, 36, 166, 185, 186, 189, 194.
<b>GALVÃO, Cecília:</b>	11, 189.
<b>Gaston Pineau</b> (1939 - ):	6, 7, 8, 11.
<b>GODOY, Herminia Prado:</b>	170, 189.
<b>GOLDENBERG, Mirian</b> (1957 - ):	8, 9, 189.
<b>HARVEY, David</b> (1935 - ):	136, 137, 138, 189, 196.
<b>Heidi Strecker:</b>	125, 187.
<b>Henrique Rattner</b> (1924 - 2011):	66, 80, 115, 181, 187, 192, 203.
<b>Henry Ford</b> (1863 - 1947):	50, 57, 59, 60, 61, 145.
<b>Henry Mintzberg</b> (1939 - ):	88, 94, 104, 105, 175, 191, 197.
<b>Henry Poor</b> (1812 - 1905):	46, 48.

<sup>193</sup> Índice onomástico: lista, ordenada alfabeticamente e geralmente apresentada no final de um livro, dos autores citados ou tratados nessa obra, acompanhados dos números de páginas onde a referência ou citação ocorre. INFOPEDIA [Índice Onomástico]. Infopedia. Disponível em: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/%C3%ADndice>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

- Ilya Prigogine** (1907 2003): 150, 168, 197.  
**Immanuel Kant** (1724 1804): 85, 142, 197, 201, 206.  
**Isaac Newton** (1642 1727): 124, 125, 197.  
**Isabelle Stengers** (1949 ): 150, 168, 197.  
**JAPIASSU, Hilton** (1934 2015): 6, 8, 15, 35, 36, 86, 133, 142, 151, 152, 157, 159, 162, 163, 167, 170, 171, 172, 173, 190, 194, 201, 204, 205, 206, 207.  
**JAPIASSU, Hilton; MARCONDES, Danilo**: 15, 35, 86, 142, 151, 157, 162, 167, 190, 201, 204, 205, 206, 207.  
**Jean-Baptiste Say** (1767 1832): 88, 186, 193, 197.  
**John Locke** (1632 1704): 124, 125, 195.  
**JONATHAN, Eva Gertrudes**: 170, 190.  
**Joseph Stalin** (1878 1953): 20, 21, 197.  
**Jules Henri Fayol**: (1841 1925): 50, 51, 52, 102, 194, 204, 208.  
**Karl Ludwig von Bertalanffy** (1901 1972): 55, 126, 147.  
**Karl Marx** (1818 1883): 20, 21, 88, 197.  
**Kenneth Ewart Boulding** (1910 1993): 127, 129, 197.  
**Kurt Lewin** (1890 1947): 53.  
**Luiz Carlos Prestes** (1898 1990): 22, 197.  
**MARIOTTI, Humberto** (1941 ): 35, 130, 131, 132, 133, 134, 147, 152, 153, 154, 155, 158, 163, 164, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 181, 190, 197.  
**Mao Tse Tung** (1893 1976): 17, 20, 197, 209.  
**Marcelo Barbieri** (1956 ): 26, 197.  
**Marcelo Nakagawa**:

## Notas de Esclarecimento – Ordem Alfabética

**5S e 5W:** abreviação de **Seiri** (Sort, Separar), **Seiton** (Systematize, Organizar), **Seiso** (Shine, Dar brilho), **Seiketsu** (Standardize, Padronizar, Normatizar) e **Shitsuke** (Sustain, Self-discipline, Manter, Conservar). Os 5W, ou Five Whys ou ainda, cinco porquês, perguntar cinco vezes qual a causa do problema conduz a causa original. Consertada a causa primeira, a cadeia de problemas se desfaz. FREEWEBS [Housekeeping]. Freewebs [http://www.freewebs.com/erjaj/bfp/occu%20safety%20hazard/4\\_Housekeeping.pdf](http://www.freewebs.com/erjaj/bfp/occu%20safety%20hazard/4_Housekeeping.pdf). Acesso em 01 jun. 2016.

### Administração

sentido de  
administrar

administração, o termo entrou para o dicionário da língua portuguesa através do latim administratio, evoluindo depois para amministraçom e aminstraçom (século XIV). A palavra chegou à grafia atual administração apenas a partir do século XV. DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO [Administração]. Disponível em: <<http://www.dicio.narioetimologico.com.br/administracao/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

**Ambiente econômico** → Escassez de recursos e das necessidades econômicas de pessoas → Economias localizadas e baixa estima das empresas → Declínio do mercantilismo; aumento da pesquisa aplicada; encorajamento da inovação e da concorrência pela ética do mercado → Explosão tecnológica na energia e no transporte mais a ética do mercado → Pressões por economias de escala; divisão do trabalho → Acumulação de recursos. **Ambiente social** → Necessidade de família e de afiliação → Sociedades fechadas, alto grau de influência da Igreja; baixa motivação por realizações → Alteração; aumento da motivação pela realização → O funcionamento da ética protestante → mais aberta → Ética protestante e forte necessidade por realizações; filantropia individual. **Ambiente político** → Hostilidade na natureza e nas necessidades por segurança → Monarquia e filosofia centralizada de liderança → Declínio da monarquia e crescimento de governos constitucionais → Liberdade política e política econômica do *laissez faire* → Investigações sobre mão de obra de crianças e de mulheres → Começo do declínio do *laissez faire*.

**Analogia(s):** do grego analogia, "proporção". SIGNIFICADOS [analogia]. Disponível em <<http://www.dicionarioinformal.com.br/analogia/>>. Acesso em 30 ago, 2015.

**Arquétipos:** (gr. archétypon: modelo, tipo original) 1. Em Platão, as idéias como protótipos ou modelos ideais das coisas; em Kant, o entendimento divino como modelo eterno das criaturas e como causa da realidade de todas as representações humanas do divino. (JAPIASSU & MARCONDES; 2001, p. 18)

**Arrais:** Um arrais é um profissional da marinha mercante encarregue do governo de uma pequena embarcação de pesca. No Brasil, um arrais amador é um desportista náutico habilitado a conduzir embarcações de recreio nos limites da navegação interior. WIKIPEDIA, [Arrais]. Wikipedia . Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Arrais>>. Acesso em: 20 mai. 2016. Também conhecido como documento exigido pela Marinha do Brasil para pilotar embarcações, como é exigida a carteira de habilitação aos condutores de veículos motorizados, e o breve para os pilotos de aeronaves.

**Arranjo Produtivo Local (APL):** é uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. As principais dimensões de um APL são: a) dimensão territorial (os atores do APL estão localizados em certa área onde ocorre interação); b) diversidade das atividades e dos atores (empresários, sindicatos, governo, instituições de ensino, instituições de pesquisa e desenvolvimento, ONGs, instituições financeiras e de apoio); c) conhecimento tácito (conhecimento adquirido e repassado por meio da interação, conhecimento não codificado); d) inovações e aprendizados interativos (inovações e aprendizados que surgem com base na interação dos atores); e) governança (liderança do APL, geralmente exercida por empresários ou pelo seu conjunto representativo sindicatos, associações). Essa é mais uma das estratégias cooperativas, que ganham um caráter formal de organização e caracterizam-se pela formalização institucional desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Sociedades de Propósito Específicas, a Sociedade de Garantia de Crédito, entre outras. SEBRAE [Arranjo Produtivo Local]. SEBRAE. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-produtivo-local-serie-empresendimentos-coletivos.5980ce6326c0a410VgnVCM1000003b740\\_10a\\_RCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-produtivo-local-serie-empresendimentos-coletivos.5980ce6326c0a410VgnVCM1000003b740_10a_RCRD)>. Acesso em: 14 mai. 2016.

**Ato Institucional nº 5,** AI-5, baixado em 13 de dezembro de 1968, durante o governo do general Costa e Silva, foi a expressão mais acabada da ditadura militar brasileira (1964-1985). Vigorou até dezembro de 1978 e produziu um elenco de ações arbitrárias de efeitos duradouros. Definiu o momento mais duro do regime, dando poder de exceção aos governantes para punir arbitrariamente os que fossem inimigos do regime ou como tal considerados. CPDOC FGV [AI 5]. CPDOC FGV. Disponível em: <[cpdoc.fgv.br/produção/dossies/Fatos/Imagens/AI5](http://cpdoc.fgv.br/produção/dossies/Fatos/Imagens/AI5)>. Acesso em: 30 jul. 2015.

**Autonomia:** (gr. autonomia) 1. \*Liberdade política de uma sociedade capaz de governar-se por si mesma e de forma independente, quer dizer, com autodeterminação. 2. Em Kant, a autonomia é o caráter da vontade pura que só se determina em virtude de sua própria lei, que é a de conformar-se ao dever ditado pela razão prática e não por um interesse externo: "A autonomia da vontade é essa propriedade que tem a vontade de ser por si mesma sua lei (independentemente de toda propriedade dos objetos do querer). Portanto, o princípio da autonomia é: sempre escolher de tal forma que as máximas de nossa escolha sejam compreendidas ao mesmo tempo como leis universais nesse mesmo ato de querer". Toda a moral kantiana repousa na distinção entre a legalidade e a moralidade: uma ação legal é aquela que é feita em conformidade com o dever: uma ação moral é aquela que é feita por dever. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 119).

**Babilônia:** O Código de Hamurabi que vigorou no período de 2000 a 1700 a.C. contém um conjunto de ensinamentos administrativos que contribuiu na manutenção da paz do Império Babilônico. (SILVA; 2013, p. 82)

**Banco Mercantil de São Paulo:** foi um banco brasileiro com sede na cidade de São Paulo fundado por Gastão Vidigal (São Paulo, 15 de maio de 1889 - 14 de novembro de 1950). Sob a direção de seu filho, Gastão Eduardo de Bueno Vidigal, chegou a ser um dos maiores bancos privados do Brasil nos anos 1960. Por volta do fim dos anos 1990 o banco tinha um patrimônio muito grande, mas contava com poucos ativos e, por esse motivo, também emprestava pouco. Foi vendido em 2002 ao Bradesco após a morte de Gastão Eduardo de Bueno Vidigal. WIKIPEDIA, [Banco Mercantil de São Paulo].

Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_Mercantil\\_de\\_S%C3%A3o\\_Paulo\\_SA](https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Mercantil_de_S%C3%A3o_Paulo_SA)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**BRICS:** Acrônimo na língua inglesa da articulação econômica formal dos países Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, correspondendo às cinco maiores economias dos países emergentes do planeta, tirando os 7 países do G-7 (Alemanha, Canadá, EUA, França, Itália, Japão e Reino Unido). WIKIPEDIA [BRICS]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/BRICS>>. Acesso em 15 mai. 2016.

**Cadeia produtiva:** é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em segmentos (elos) de uma corrente. BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [Cadeia Produtiva]. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3252>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

**Camarada:** muito embora o significado convencional desse termo seja: pessoa que convive com outra; companheiro. Pessoa que tem a mesma profissão que outra. Colega, condiscípulo. Bom sujeito, amigo. Forte conotação política para setores da militância partidária, sindical e associativa. O termo carrega uma forte conotação militar. Usada entre adeptos de uma mesma ideologia, membros de uma associação ou militantes de um partido, assim, assume uma conotação de correligionário ou companheiro. DIÁRIO LIBERDADE [Camarada]. Diário Liberdade. Disponível em: <<http://www.diarioliberalidade.org/component/content/archive.html?year=2010&month=2>>. Acesso em 01 jun. 2016.

**CAMP:** Círculo de Apoio ao Menor Patrulheiro apoiado e mantido pelo Rotary Club. Organização voltada para o apoio de menores que vivem com os pais, em situação de risco (econômico). ROTARY 4610 [CAMP Oeste]. Rotary Club. Disponível em: <<http://www.rotary4610.org.br/acontece-nos-clubes/item/316-formatura-camp-oeste>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**CAPTA Projetos:** CAPTA PROJETOS, Odair Soares. Disponível em: [www.captaprojetos.com.br](http://www.captaprojetos.com.br). Acesso em: 29 mai. 2016. É uma empresa de consultoria e treinamento organizacional que acredita na força do trabalho em parceria. A excelência da rede de parceiros, integrados a um objetivo comum, assegura o desenvolvimento de projetos e soluções em diversas áreas, organizados de acordo com os interesses e as necessidades dos nossos clientes. No ambiente da rede, a CAPTA Projetos detém a governança e responsabilidade dos trabalhos desenvolvidos.

**CASA DO CONHECIMENTO.** Disponível em: <[www.casaconhecimento.com.br/blog/2008/12/crise-perigo-oportunidade/](http://www.casaconhecimento.com.br/blog/2008/12/crise-perigo-oportunidade/)>. Acesso em: 17 ago. 2015.

#### **Células de produção**

métodos em que as etapas do processo estão próximas e ocorrem em ordem sequencial, através do qual as partes são (ROTHER; HARRIS, 2002 apud, PATTUSSI, Flávio Antônio. Aplicação do Conceito de

Células de Produção em Processos Construtivos de Edificações de Pequeno Porte. UFSC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88655/236627.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 mai. 2016. (p. 26)

**Centelhas:** chamamos de centelhas as citações fásicas resumidas na linha do tempo de Odair Soares.

**China:** A constituição de Chow, escrita por volta de 1100 a.C. é rica em princípios envolvendo as funções da administração. Destaque é dado a obra a Arte da Guerra do general Sun Tzu (544 - 496 a.C.) muito embora, não exista bibliografia formal e sobre essa obra exista a suspeita de ser uma obra coletiva passada de geração em geração. (SILVA; 2013, p.83 e 84)

**Ciclo Básico** de Ciências Humanas e Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) foi criado em 1971, implementando a determinação da Reforma Universitária (Lei 5540/68 e Decreto-lei 464/69) que previa a criação de Primeiro Ciclo, o primeiro ano do curso de graduação, para introduzir os alunos na vida universitária. A proposta da PUC-SP significou uma tentativa de se constituir numa proposta inovadora, na medida em que incorporava uma preocupação humanista, uma concepção da aprendizagem como processo, assim como a intenção de promover a interdisciplinaridade (Fleuri, 1982, p. 13-8). Procurou-se promover a interdisciplinaridade entre professores e coordenação. Em nível de alunos, esperava-se facilitar a interdisciplinaridade pela formação de turmas de alunos matriculados em diversos cursos. Em nível de professores, a

ao elaborar os respectivos programas pedagógicos, cuja integração era buscada em nível de coordenação geral, tendo como referência os objetivos gerais do Ciclo Básico. A articulação entre os professores se dava também nas formadas por professores da mesma turma, que se reuniam periodicamente para avaliar conjuntamente o desempenho de seus alunos. (Fleuri, 1982, p. 13-8)

**Ciclo de Shewhart-Deming:** conhecido também por Ciclo PDCA (acrônimo de Plan, Do, Check e Action), isto é, estabelecer objetivos, implementar o plano, estudar os resultados e propor ações corretivas visando a melhoria constante. Cabe esclarecer a importância de Shewhart e Deming para a sociedade japonesa. Walter Andrew Shewhart (1891 - 1967) físico, engenheiro, estatístico e consultor americano, responsável pelo desenvolvimento do Controle Estatístico de Qualidade, tendo influenciado sobremaneira o também estatístico americano William Edwards Deming (1900 - 1993), reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos EUA durante a Segunda Guerra Mundial, mas, destacado internacionalmente por suas contribuições ao movimento da qualidade no Japão. Deu contribuições imprescindíveis para que o Japão se tornasse notório pela fabricação de produtos com alto valor agregado pela inovação e qualidade. WIKIPEDIA [Ciclo PDCA]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_PDCA](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA)>. Acesso em 01 jun. 2016.

**Cientificistas:** A crença de que a ciência pode explicar tudo. O exagero na importância de uma teoria científica pretendendo aplicá-la a fenômenos que vão além do escopo da mesma. Uma ideologia baseada em uma interpretação errada ou que extrapola o que uma teoria científica diz. DICIONÁRIO INFORMAL [Cientificismo]. Emanuel de Souza Pereira. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/significado/cientificismo/3255/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Classificação das cinco categorias:** Escola funcional distinto, que consiste no planejamento,

(TERRY, George apud SILVA; 2013, p. 6); **Escola das relações humanas:** considera a administração como um processo apud

SILVA; 2013, p. 5); **Escola da tomada de decisões**

tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas apud SILVA; 2013, p. 5); **Escola de sistemas**

organizações são sistemas orgânicos e abertos, consistindo da interação e interdependência de partes que têm uma ; e **Escola contingencial:** a administração é situacional; não existe um modo

melhor de projetar organizações e administrá-las. (SILVA; 2013, p. 6)

**Codinome ou “nome de guerra”** designação que serve para ocultar a identidade de alguém ou para nomear de maneira secreta um plano de ação, uma organização etc.

**Comportamento Organizacional:** Comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos indivíduos e grupos em situação de trabalho e seus impactos no ambiente empresarial. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

**Conhecimento explícito:** é todo aquele documentado das mais diversas formas, possível de ser questionado cientificamente, testado e transmitido oficialmente para outros seres humanos. Ex.: tra

**Conhecimento tácito:** todo o conhecimento da humanidade não documentado, explicitado, incluindo experiências e o senso comum, portanto, representa a maioria esmagadora do conhecimento da humanidade. Transmitido informalmente para outros seres humanos. Ex.: leite com manga faz mal, conhecimentos na memória de excelentes funcionários, conhecimentos adquiridos cotidianamente.

**Conhecimento:** ato de perceber ou compreender por meio da razão e/ou da experiência. MERKATUS, [Conhecimento]. Carlos Alberto de Faria. Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/343.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/343.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Conta-própria:** Pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com a ajuda de trabalhador não-remunerado. BRASIL, IBGE [Notas técnicas]. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/mapa\\_mercado\\_trabalho/notas\\_tecnicas.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/mapa_mercado_trabalho/notas_tecnicas.shtm)>. Acesso em: 04 mai. 2016.

**Contribuição das MPEs:** ser analisada também [além da geração de empregos e distribuição de renda] sob o ângulo de formação e treinamento da mão-de-obra, de viveiro para a emergência de talentos empresariais e o surgimento de inovações secundárias ou incrementais no nível das em apud SOARES, 2002, p. 43).

**Demanda reprimida:** termo da economia ocorre quando genericamente há desejo de consumir, mas é impossível efetivar essa intenção. Detalhando, é observada quando um determinado público tem o desejo ou a necessidade de consumir, mas não pode ou não consegue efetivar essa intenção por diversos motivos como: falta de dinheiro, acesso difícil ao crédito, oferta reduzida ou inexistente, restrições governamentais. VIVO DESTINONEGOCIO [Demanda reprimida]. Vivo Destino Negócio. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/negocios-online/demanda-reprimida-x-demanda-natural-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

#### **Demissões nos Correios**

demitidos 41 funcionários dos Correios de São Paulo, e sim 36. Três deles não foram encontrados para receber a respectiva notificação: Urubu Benedito Cintra, **Faisca – Odair Silva Soares**, e Alemão funcionário do Banco do Brasil, apoiando como militante político sindical o movimento dos funcionários dos Correios, por melhores salários. Benedito Cintra era Deputado Estadual do PCdoB, prestando também solidariedade ao movimento. FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL [demissões nos Correios]. Hemeroteca Digital Brasileira e Biblioteca Nacional Digital Brasil]. Disponível em: <[http://memoria.bn.br/pdf/030015/per03\\_0015\\_1985\\_00043.pdf](http://memoria.bn.br/pdf/030015/per03_0015_1985_00043.pdf)>. Acesso em 07 mai. 2016.

**Ecoempreendedorismo:** Significado ligado à sustentabilidade, é uma palavra que define o empreendedorismo com preocupações do ambiente em que vivemos. Ecoempreendedorismo é considerado um dos pilares para o empreendedorismo sustentável e, dependendo da área de atuação do empreendimento, pode até ser o pilar principal. Nas palavras do professor Clóvis Nobre de Mirand

na dinâmica biofísica, nos valores e ideias, no tecido social. Consequentemente, ele deve estar consciente do equilíbrio dinâmico do meio onde está agindo que em última análise é todo o planeta terra. Isto lhe confere uma responsabilidade ética. Ele deve ser um eco-empendedor. [...] O eco-empendedor é imprescindível no processo de recuperação do equilíbrio ambiental. O eco-empendedorismo nada mais é do que transformar, inovar atendendo aos

empendedorismo ecológico seja de conhecimento pela grande parcela de empreendedores, muitos deles ainda não sabem ou não conseguem aplicar no cotidiano de suas empresas, ficando claro que o governo tem um grande papel em trabalhar em incentivos e subsídios para o ecoempreendedorismo se tornar uma realidade próspera. Globalmente, a consciência ambiental está crescendo e, por isso, cada vez mais pessoas buscam por produtos verdes. Segundo uma pesquisa da empresa de consultoria inglesa Mintel, 68% dos americanos procuram por produtos ecologicamente corretos com frequência. WIKIPEDIA, [Ecoempreendedorismo]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Ecoempreendedorismo>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**Educaterra:** Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/>>. Acesso em 01 set. 2015.

**Eficaz:** ligada aos fins, aos objetivos finais. Aquele que atinge os objetivos a contento.

**Eficiente:** ligado aos meios, aos recursos, aos caminhos. Aquele que usa os recursos de forma parcimoniosa, equilibrada.

**Egito:** Entre 2 mil e 3mil a.C. conhecimentos de planejamento, organização e controle foram necessários no processo da construção da pirâmide de Quéops que envolveu trabalho de mais de 100 mil homens, durante vinte anos e foram utilizados mais de 2,3 milhões de blocos, cada um com peso de 2,5 toneladas. (SILVA; 2013, p. 81)

**Elastano:** mais conhecido como Lycra, marca registrada da DU PONT, hoje fabricado por diversas outras empresas. O fio de Lycra apresenta algumas características, tais como: estica até 5 vezes o seu comprimento original; efetiva e pronta recuperação do seu tamanho original (efeito memória); maior conforto e melhores propriedades do ponto de vista do uso; melhor ajustamento ao corpo; maior estabilidade de formas; o fio apresenta maior resistência a oxidação, à luz, à água de piscina, à água do mar, à cosméticos e a solventes; secagem rápida. WAYNA [Elastano]. Wayna. Disponível em: <[http://www.wayna.com.br/site/tec\\_esportiva.html](http://www.wayna.com.br/site/tec_esportiva.html)>. Acesso em: 08 mai. 2016.

**Empendedor:** embora iremos tratar mais detalhadamente no decorrer dessa tese, as diferentes visões e definições, cabe aqui esclarecer antecipadamente nossa visão básica sobre empreendedor. Empreendedor é aquele que faz por si, toma a iniciativa, assume as responsabilidades, lidera, preocupa-se com o ecossistema e respeita os seres vivos, particularmente, o ser humano. REVISTA PEGN [Empendedor, definição]. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/principais-caracteristicas-de-um-empendedor-de-sucesso.html>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Empreendedores seriais:** Empreendedores seriais são pessoas que abriram mais de um negócio (não estou falando aqui de mais de um CNPJ para o mesmo negócio, apenas com vistas a obter vantagens fiscais). Ele pode ter se desfeito do negócio anterior, vendendo ou fechando, ou pode continuar como acionista o fato é que o empreendedor serial tem ou teve mais de um negócio diferente. REVISTA PEGN GLOBO [Empreendedores seriais]. Revista PEGN Marcos Hashimoto. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Marcos-Hashimoto/noticia/2013/06/os-empreendedores-seriais-sao-os-verdadeiros-emprende-dores.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

**Empreendedorismo:** neologismo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. (DOLABELA, 1999, p. 43)

**Empregários:** junção de dois termos empregado e empresário, onde predomina o empregado sobre o empresário. Sem nenhum demérito ao empregado, mas, o empresário tem que ser o gestor, o líder, o profissional que analisa, formula política empresarial com clareza de onde quer chegar. Construção do autor.

**Empresas capital-intensivas e unidades artesanais mão-de-obra intensivas:** As primeiras referem-se a empresas com alto valor agregado, exigindo altos investimentos e/ou tecnologias avançadas, enquanto que as outras têm menor valor agregado, exigindo uso amplo e constante de habilidades da mão de obra. (SOARES, 2002, p. 46).

**Empresas constituídas:** Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEIs). SEBRAESP [micro e pequenas empresas em números]. SEBRAE-SP. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

**EMPRETEC:** workshop para o autoconhecimento empreendedor, com uma metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países. No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo SEBRAE e já capacitou cerca de 215 mil pessoas, em 9.100 turmas distribuídas pelos 27 Estados da Federação. Todo ano, o Empretec capacita em torno de 10 mil participantes. EMPRETEC SEBRAE Nacional. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos\\_eventos/Empretec-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empreendedor](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empreendedor)>. Acesso em: 01 set. 2015.

**Energia:** a energia é influenciada pelo conceito de si e pelos valores que vão determinar o quanto estamos dispostos a investir em determinado momento. É com base na energia que o empreendedor terá fôlego para compreender um setor, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, aprofundar-se nas características do produto ou serviço e dedicar-se à organização e ao controle [...]

**ENIAC:** O ENIAC (Electrical Numerical Integrator and Computer) foi o primeiro computador digital eletrônico de grande escala. Criado em fevereiro de 1946 pelos cientistas Norte-americanos John Eckert e John Mauchly, da Electronic Control Company. O ENIAC começou a ser desenvolvido em 1943 durante a II guerra mundial para computar trajetórias tácticas que exigissem conhecimento substancial em matemática, mas só se tornou operacional após o final da guerra. O computador pesava 30 toneladas, media 5,50 m de altura e 25 m de comprimento e ocupava 180 m<sup>2</sup> de área construída. Foi construído sobre estruturas metálicas com 2,75 m de altura e contava com 70 mil resistores e entre 17.468 e 18.000 válvulas a vácuo ocupando a área de um ginásio desportivo. Segundo Tom Forester, quando acionado pela primeira vez, o ENIAC consumiu tanta energia que as luzes de Filadélfia piscaram. WIKIPEDIA [ENIAC]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/ENIAC>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**ENTREPRENEURIAL** [Diagrama do ecossistema empreendedor]. Emprepreneurial . Disponível em: <<http://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem-diagram/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

Essa abordagem resumidíssima de um conjunto muito amplo de diversos outros nomes, acontecimentos e outros conhecimentos do pensamento administrativo, tem por objetivo maior mostrar como surgiram as preocupações e estudos da administração do Século XVIII até a primeira década do Século XX. SOUZA, Edson M.; AGUIAR, Afrânio C.. **Publicações póstumas de Henri Fayol:** revisitando sua teoria administrativa. RAM. Revista de Administração Mackenzie. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712011000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100008)>. Acesso em 31 mai. 2016.

**Estruturalistas:** diz-se daqueles que concordam com o estruturalismo. Estruturalismo: Doutrina filosófica que considera a noção de "estrutura fundamental como conceito teórico e metodológico. Concepção metodológica em diversas ciências (lingüística, antropologia, psicologia etc.) que tem como procedimento a determinação e a análise de estruturas. Pode-se considerar o estruturalismo como uma das principais correntes de pensamento, sobretudo nas ciências humanas, em nosso século. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, P. 69)

**Estudos tipológicos ou Tipologia:** significa o estudo dos tipos, categorias, tendo em vista uma categorização, classificação. Muito usada na área de estudos sistemáticos. SIGNIFICADOS [Tipologia]. Significados. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/tipologia/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Filosofia do Humanismo industrial:** estabelecida por estudiosos que queriam provar que a produtividade dos trabalhadores dependia do tratamento dado a eles. (SILVA, 2013, p. 204)

**Física Quântica:** a mecânica quântica serve à física e a química como base teórica e experimental. Enquanto a mecânica clássica opera com variáveis bem determinadas na mecânica quântica ocorre uma distribuição de probabilidades, a certeza cede espaço para a incerteza. Teoria intrinsecamente probabilística. FÍSICA [Física quântica]. FÍSICA [Física quântica]. Física Net. Disponível em: <[http://www.fisica.net/quantica/resumo\\_de\\_conceitos\\_da\\_mecanica\\_quantica.pdf](http://www.fisica.net/quantica/resumo_de_conceitos_da_mecanica_quantica.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**GEM: Global Entrepreneurship Monitor.** A pesquisa GEM é parte de um projeto, iniciado em 1999 com uma parceria entre a *London Business School* e o *Babson College*, abrangendo no primeiro ano 10 países. Desde então, quase 100 países se associaram ao projeto, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo. Em 2014, foram incluídos 70 países, cobrindo 75% da população global e 90% do PIB mundial. Foram entrevistados 10mil pessoas, entre 18 a 64 anos, residentes nas cinco regiões do país. (GEM; 2014, p. 3) Atenção para melhor entendimento sobre o Consórcio GEM, disponibilizamos acima o Mapa 2.1 com a área de cobertura geográfica do GEM (acinzentada) e os ANEXOS **Quadro A.7a** com origem e seus participantes, além do **Quadro A.7b** com a metodologia das pesquisas 2014 e 2015. GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*; IBQP, Instituto Brasileiro Qualidade e Produtividade. Empreendedorismo no Brasil 2014 Relatório Executivo. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/Download/Empreendedorismo\\_no\\_Brasil\\_-\\_GEM\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_2014.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo_no_Brasil_-_GEM_Global_Entrepreneurship_Monitor_2014.pdf)>, 2014 e 2015.

**Gerente do futuro:** denominação de Warren Plunkett e Raymond Attner ao novo perfil de gerente exigido pelo mercado. Apresentam características do denominado por eles de **gerente do futuro**, que, representam a integração das habilidades dos gerentes com as dos líderes, atendendo à nova dinâmica do mercado. Algumas de suas características são: tem visão; procuram a mudança; observam as realidades externas; promovem um estilo de treinamento; eliminam o medo; criam especialização; valorizam a diferença; desenvolvem a administração participativa; desenvolvem o poder das equipes; são obcecados pela qualidade dirigida ao cliente; negociam para resolver problemas. (PLUNKETT; ATTNER, 1997 apud SOARES, 2002, p. 3).

**Gestão da Qualidade Total:** "Total Quality Management" ou simplesmente "TQM" consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é envolver distribuidores e demais parceiros de negócios. WIKIPEDIA [Gestão da Qualidade Total]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_da\\_qualidade\\_total](https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Governo Militar:** responsável pela ditadura militar, que é um governo autoritário, exercido por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas a revelia da participação e interesses da maioria da população. Quando esse governo é exercido

preponderantemente pelos militares é a sua melhor expressão. WIKIPEDIA [Ditadura militar no Brasil e Regime Militar]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura\\_militar\\_no\\_Brasil\\_\(1964%E2%80%93931985\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura_militar_no_Brasil_(1964%E2%80%93931985))> . Acesso em 01 jun. 2016.

**Grécia:** A democracia grega e a complexidade de sua manutenção, no século V a.C., trouxeram grande desenvolvimento ao pensamento administrativo. Foi lá que se desenvolveu o método científico com forte influência nos estudos da administração no início do século XX. (SILVA; 2013, p. 85)

**Grupo de perspectivas:** forma didática de agrupar as teorias e escolas. Importante deixar claro que os períodos da Figura 1.2 não representam com exatidão o momento de sua ocorrência, e nem mesmo um ciclo de vida, pois muitas das teorias e escolas sobrevivem até hoje, ou pelo menos, algumas características e aspectos principais. Essa classificação adotada para as diversas perspectivas, não é uma unanimidade, mas é aceita por um grande número de estudiosos reconhecidos e consagrados na administração como: Harold Koontz, Gary Dessler, Daniel Wern, James Donnelly, David Van Fleet, Richard Daft e outros. (SILVA, 2013, p. 102).

**Guerrilha do Araguaia:** Movimento guerrilheiro ocorrido no sul do Pará, ao longo do rio Araguaia, entre fins da década de 1960 e a primeira metade da década de 1970. Criada pelo Partido Comunista do Brasil (PCdoB), tinha por objetivo fomentar uma revolução socialista a partir do campo, já que a repressão do regime militar se concentrava nas regiões urbanas do Brasil. WIKIPEDIA, [Guerrilha do Araguaia]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Guerrilha\\_do\\_Araguaia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Guerrilha_do_Araguaia)>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**Habilidades:** são as destrezas específicas para transformar conhecimento em ação que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos organizacionais. (SILVA; 2013, p. 13)

**Hermenêutica:** ciência ou técnica que tem por objeto a interpretação de textos filosóficos ou religiosos; sentido das palavras.

**Iluminismo:** fil. movimento intelectual do século XVIII, caracterizado pela centralidade da ciência e da racionalidade crítica no questionamento filosófico, o que implica recusa a todas as formas de dogmatismo, especialmente o das doutrinas políticas e religiosas tradicionais. O Iluminismo defendia: A liberdade econômica, ou seja, sem a intervenção do estado na economia; / O Antropocentrismo, ou seja, o avanço da ciência e da razão; / O predomínio da burguesia e seus ideais.

**Índice onomástico:** lista, ordenada alfabeticamente e geralmente apresentada no final de um livro, dos autores citados ou tratados nessa obra, acompanhados dos números de páginas onde a referência ou citação ocorre. INFOPEDIA [Índice Onomástico]. Infopedia. Disponível em: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/%C3%ADndice>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**Inovação:** um dos principais objetivos na Sociedade do Conhecimento, pois, representa o grande diferencial competitivo das empresas e das pessoas no mercado. A inovação é fruto da articulação da reflexão do ser humano sobre um conjunto de informações disponíveis, que transforma em conhecimento e, posteriormente em inovação. O ser humano autômato, robotizado da Sociedade Industrial, precisa ser valorizado, estar motivado e mais autônomo, desenvolvendo assim capacidade de pensar. (reflexões de Odair Soares).

**Interdisciplinaridade:** Correspondendo a uma nova etapa do desenvolvimento do conhecimento científico e de sua divisão epistemológica, e exigindo que as disciplinas científicas, em seu processo constante e desejável de inter-penetração, fecundem-se cada vez mais reciprocamente. A interdisciplinaridade é um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si. Esta interação pode ir da simples comunicação das ideias até a integração mútua dos conceitos, da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização da pesquisa. Ela torna possível a complementaridade dos métodos, dos conceitos, das estruturas e dos axiomas sobre os quais se fundam as diversas práticas científicas. O objetivo utópico do método interdisciplinar, diante do desenvolvimento da especialização sem limite das ciências, é a unidade do saber. Unidade problemática. sem dúvida, mas que parece constituir a meta ideal de todo saber que pretende corresponder às exigências fundamentais do progresso humano. Não confundir a interdisciplinaridade com a multi- ou pluridisciplinaridade: justaposição de duas ou mais disciplinas, com objetivos múltiplos - sem relação entre si, com certa cooperação mas, sem coordenação num nível superior. (JAPIASSU & MARCONDES, 2001, P. 105 e 106)

**Investidores anjo:** O Investimento-Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio\* em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as startups) apresentando as seguintes características: 1. É efetuado por profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, que agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros, por isto é conhecido como smart-money. 2. Tem normalmente uma participação minoritária no negócio. 3. Não tem posição executiva na empresa, mas apoiam o empreendedor atuando como um mentor/conselheiro. \*O Investimento com recursos de terceiros é chamado de "gestão de recursos". É efetuado por fundos de investimento e similares, sendo uma modalidade importante e complementar a de Investimento-Anjo, normalmente aplicado em aportes subsequentes. ANJOS DO BRASIL [O que é um investidor anjo?]. Anjos do Brasil. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.

**Jidoka:** interromper o funcionamento das máquinas e das linhas de produção quando ocorre qualquer tipo de problema ou defeito. (MAXIMIANO; 2015a, p. 180)

**Just in time:** fabricar apenas a quantidade necessária de produtos. (MAXIMIANO; 2015a, p. 181)

**Kaizen:** práticas de aprimoramento contínuo. (MAXIMIANO; 2015, p. 181)

**Kanji chinês** é mais antigo só tem uma leitura (pronúncia), diferente do Kanji japonês que tem várias leituras e é originário do chinês. CASA DO CONHECIMENTO. Disponível em: <[www.casaconhecimento.com.br/blog/2008/12/crise-perigo-opportunidade/](http://www.casaconhecimento.com.br/blog/2008/12/crise-perigo-opportunidade/)>. Acesso em: 17 ago. 2015.

**Lampejos:** faísca, centelha; cintilação. Claro ou brilho momentâneo. Esse termo, como diversos outros, tem sido utilizado propositalmente dentro da perspectiva do recurso metafórico.

**Lei Geral da MPE:** Lei Complementar Federal 123/2006 14/12/2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. BRASIL, Planalto Casa Civil [Lei Geral da MPE]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp\\_123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp_123.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2016.

**Liberdade:** (lat. libertas) Condição daquele que é livre. Capacidade de agir por si mesmo. Autodeterminação. Independência. Autonomia. 1. Em um sentido político, a liberdade civil ou individual é o exercício, por um indivíduo, de sua cidadania dentro dos limites da lei e respeitando os direitos dos outros. "A liberdade de cada um termina onde começa a liberdade do outro" (Spencer). Mais especificamente, a liberdade política é a possibilidade de o indivíduo exercer em uma sociedade, os chamados direitos individuais clássicos, como direito de voto, liberdade de opinião e de culto etc. "A livre comunicação dos pensamentos e opiniões é um dos direitos mais preciosos do homem; todo cidadão deve portanto poder falar, escrever,

imprimir, livremente, devendo contudo responder ao abuso dessa liberdade nos casos determinados pela lei" (Declaração dos Direitos do Homem, 1789). 2. Em um sentido ético, trata-se do direito de escolha pelo indivíduo de seu modo de agir, independentemente de qualquer determinação externa. "A liberdade consiste unicamente em que, ao afirmar ou negar, realizar ou enviar o que o entendimento nos prescreve, agimos de modo a sentir que, em nenhum momento, qualquer força exterior nos constrange" (Descartes). É discutível, do ponto de vista filosófico, se o homem teria realmente a liberdade em um sentido absoluto, dados os condicionamentos biológicos, psicológicos e sociais que o limitam. Kant considera que a liberdade é a ação em conformidade com a lei moral que nos outorgamos a nós mesmos. A liberdade implica assim a responsabilidade do indivíduo por seus próprios atos. Sartre, em sua perspectiva existencialista, crê que o homem é livre, "porque somos aquilo que fazemos do que fazemos de nós". Haveria sempre a possibilidade de escolha a partir da condição em que nos encontramos, porque o homem nunca é um ser acabado, predeterminado. Ainda segundo Sartre, "não há diferença entre o ser do homem e seu ser livre". Ver autonomia; destino; dever; imperativo; livre-arbítrio; vontade. Oposto a determinismo; necessidade. 3. Liberdade de pensamento: em seu sentido estrito, é inalienável. Se não creio em Deus, nenhuma força física pode impor-me essa crença, só podendo impedir-me de expor meu ateísmo ou forçar-me a declarar o contrário do que penso. Em tal situação, não há liberdade de pensamento. Reivindicar a liberdade de pensar significa lutar pela liberdade de exprimir meu pensamento. Voltaire ilustra bem essa liberdade: "Não estou de acordo com o que você diz, mas lutarei até o fim para que você tenha o direito de dizê-lo". (Japiassu; Marcondes (2001, p. 21).

**Logística reversa:** Logística inversa ou Logística reversa,[1] é a área da logística que trata, genericamente, do fluxo físico de produtos, embalagens ou outros materiais, desde o ponto de consumo até ao local de origem. (Dias, 2005, p. 205). Os processos de logística inversa existem há tempos; entretanto, não eram tratados e denominados como tal. Como exemplos de logística inversa, temos: o retorno das garrafas (vasilhame) e a recolha / coleta de lixos e resíduos recicláveis. WIKIPEDIA, [Logística Reversa]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica\\_inversa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica_inversa)>. Acesso em: 10 out. 2015.

**Mercantilismo:** foi o conjunto de práticas econômicas da Europa na Idade Moderna marcado, sobretudo, pela intervenção do Estado na economia. Entre o século XV e o final do século XVIII, a Europa passou por grandes transformações. INFOESCOLA [Mercantilismo]. Antonio Gasparetto Junior. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/mercantilismo/>>. Acesso em 01 jun. 2016.

**Metas:** Objetivos quantificáveis, mensuráveis. Exemplo meta de produção acadêmica: produzir 1 artigo por ano e defender a tese em 24 meses após iniciado o doutorado.

**Metodologia para encontrar o custo equivalente a mortalidade de MPE:** Os coeficientes técnicos utilizados para o cálculo do custo social foram obtidos a partir das pesquisas de campo: ocupações por empresa encerrada (2006=3,28 e 2008: 4,12; empresas encerradas com perda parcial ou total dos recursos investidos (2006=77% e 2008=61%); valor da perda média ou capital investido (2006=R\$ 34.095 e 2008= R\$ 26.385); e faturamento médio mensal por empresa (2006=R\$ 14.814 e 2008=R\$ 18.000 pesquisa Indicadores Sebrae-SP). Todos os valores monetários utilizados são valores nominais, dada a complexidade de atualização dos mesmos (diversas variáveis monetárias com bases diferentes no tempo). SEBRAE-SP (2010, p. 8)

**Milagre Econômico** é chamado o período de excepcional desenvolvimento econômico entre os anos de 1968 a 1973 (Regime Militar) quando a taxa de crescimento do PIB saltou 9,8% aa para 14% no final desse período, paradoxalmente, foi um período de maior concentração de renda e aumento da pobreza, pois, a inflação disparou de 19,46%, saltando para 35,55% aa. WIKIPEDIA [milagre econômico brasileiro]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre\\_econ%C3%B4mico\\_brasileiro](https://pt.wikipedia.org/wiki/Milagre_econ%C3%B4mico_brasileiro)>. Acesso em 01 jun. 2016.

**Militantes e simpatizantes:** os militantes eram aqueles mais engajados na luta política e que militavam numa organização, contribuindo inclusive financeiramente, enquanto que os simpatizantes eram pessoas próximas que comungavam com os ideais total ou parcialmente, mas não participavam da estrutura organizacional do partido.

**Nicho de mercado:** é um segmento ou público cujas necessidades particulares são pouco exploradas ou inexistentes. A estratégia de aproveitamento de nicho está justamente na identificação das bases de segmentação que, quando explorado, representa o diferencial ou vantagem competitiva à empresa. WIKIPEDIA [Nicho de mercado]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Nichos\\_de\\_mercado](https://pt.wikipedia.org/wiki/Nichos_de_mercado)>. Acesso: 01 jun. 2016.

**O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups** (2011, capa): trabalho de pesquisa acadêmica de Carlos Arruda [et al]. FDC ACERVO. [Ecossistema empreendedor]. Acervo FDC. Disponível em: <[http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/O%20Ecossistema%20Empreendedor%20Brasileiro\\_12112013.pdf](http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/O%20Ecossistema%20Empreendedor%20Brasileiro_12112013.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2016.

**Operador de negócio:** segundo Filion proprietário ou gerente que opera o negócio dentro do que está estabelecido (*status quo*), diferentemente do empreendedor que é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1991, p. 19).

**Organização:** SINÔNIMOS [Organização]. Disponível em: <<http://www.sinonimos.com.br/organizacao/>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

**Papéis:** são o conjunto de expectativas de comportamento de um indivíduo, em situações específicas. (SILVA; 2013, p.15)

**Paradigma:** (grego paradeigma) (1) Segundo Platão, as \*formas ou \*idéias são paradigmas, ou seja, arquétipos, modelos perfeitos, eternos imutáveis dos objetos existentes no mundo natural que são cópias desses modelos, e que de algum modo participam deles. As noções de paradigma e de participação, ou seja da relação entre o modelo e a cópia, levam, no entanto, a vários impasses que são discutidos por Platão sobretudo no diálogo Parmênides (128-134). (2) O filósofo da ciência Thomas Kuhn utiliza o termo em sua análise do processo de formação e transformação das teorias científicas da "revolução" na ciência considerando que "alguns exemplos aceitos na prática científica real exemplos que incluem, ao mesmo tempo, lei, teoria, aplicação e instrumentação proporcionam modelos dos quais surgem as tradições coerentes e específicas da pesquisa científica" (A estrutura das revoluções científicas). Esses modelos são os paradigmas, p. ex. a astronomia copernicana, a mecânica de Galileu, a mecânica quântica etc. Assim, "um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em indivíduos que partilham um paradigma" (id.). (JAPIASSU; MARCONDES; 2001, p. 147)

**Pássaro de Minerva:** Na mitologia grega encontramos Athena, a deusa da guerra e sabedoria que tinha como mascote, uma coruja. Os gregos, principalmente os de pensamento filosófico, consideravam a noite um momento de revelação. E sendo a coruja um pássaro noturno, acabou sendo representado por essa busca do saber. PÁSSARO DE MINERVA. Blogspot sobre Simbologia da coruja. Disponível em: <<http://passarode.minerva.blogspot.com.br/2010/01/simbologia-da-coruja.html>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**PBE – Programa Brasil Empreendedor:** programa implementado de 1999 a 2001 nacionalmente pelo SEBRAE Nacional objetivando incentivar a iniciação de pequenos negócios e sua formalização.

**Pensamento escolástico:** É difícil delimitar a origem da Escolástica porque jamais ela se estabeleceu como uma doutrina filosófica restrita. Informa Renan Santos que diferente do que se pensa, havia no ambiente católico uma divergência muito

viva em questões teológicas. Foi esse espírito do debate que acabou dando origem à corrente de atividades intelectuais, artísticas e filosóficas a que se convencionou chamar de Escolástica (do latim schola). O século XII vê essa valorização do saber refletida na criação das universidades e na ascensão da classe letrada. O monge agostiniano santo Anselmo desponta como o primeiro escolástico seguido por Pedro Abelardo, Pedro Lombardo e Hugo de São Vítor. Possivelmente a maior contribuição da Escolástica à filosofia tenha sido o seu notável rigor metodológico e dialético. Os estudantes das principais universidades precisavam passar por exames que envolviam a disputa oral de argumentos, sempre regida pelo uso da lógica formal e intermediada por um mestre. EDUCAÇÃO UOL [Escolástica, Filosofia]. UOL Educação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/escolastica-a-filosofia-durante-a-idade-media.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

#### **Perseguições políticas:**

publicado em 23 de março de 2014, próximo de completar 50 anos do Golpe Militar, no período de 1º de abril de 1964 a 1985 ocorreram aproximadamente 25.000 prisões políticas, foram exilados cerca de 10.000, 7.367 processados por crimes políticos na justiça militar e, constam 356 mortos e desaparecidos. UOL FOLHA [Acerto de contas o golpe e a ditadura militar]. Arte Folha SP UOL. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/especiais/2014/03/23/o-golpe-e-a-ditadura-militar/o-acerto-de-contas.html>>. Acesso em: 01 ago. 2015. Mas para a Comissão da Verdade o número de mortos e desaparecidos é ainda maior chegando a 434, sendo 191 assassinados e 243 desaparecidos. ÚLTIMO SEGUNDO [Comissão da verdade]. Último Segundo. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2014-12-10/comissao-da-verdade-confirma-434-mortos-e-desaparecimentos-na-ditadura.html>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

**PIB:** Produto Interno Bruto, representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um determinado período.

**PN:** abreviação de Plano de Negócio, também chamado de BP Business Plan, na língua inglesa.

**População Economicamente Ativa (PEA):** Compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a população desocupada, assim definidas: população ocupada - aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias). As pessoas ocupadas são classificadas em: **Empregados** - aquelas pessoas que trabalham para um empregador ou mais, cumprindo uma jornada de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração em Dinheiro ou outra forma de pagamento (moradia, alimentação, vestuário, etc.). Incluem-se, entre as pessoas empregadas, aquelas que prestam serviço militar obrigatório e os clérigos. Os empregados são classificados segundo a existência ou não de carteira de trabalho assinada. **Conta Própria** - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, sem empregados. **Empregadores** - aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, com auxílio de um ou mais empregados. **Não Remunerados** - aquelas pessoas que exercem uma ocupação econômica, sem remuneração, pelo menos 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica, ou em ajuda a instituições religiosas, beneficentes ou de cooperativismo, ou, ainda, como aprendiz ou estagiário.

**População Desocupada** - aquelas pessoas que não tinham trabalho, num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar, e que, para isso, tomaram alguma providência efetiva (consultando pessoas, jornais, etc.). BRASIL, IBGE [Indicadores trabalho rendimento]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>>. Acesso em 01 mai. 2016.

**População oficial:** Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgadas no Diário Oficial da União, o país tinha, em 1º de julho de 2015, 204.450.649 habitantes. População projetada de 205,8 milhões de pessoas. BRASIL, IBGE [População projeção]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 01 mai. 2016 (11:00 AM). População oficial em 2010 era de 190,7 milhões (Censo 2010)

**Positivistas:** Aquele que segue o positivismo, adepto do positivismo. Positivismo é o sistema filosófico formulado pelo francês Augusto Comte (1798 - 1857), tendo como núcleo sua teoria dos três estados, segundo a qual o espírito humano, ou seja, a sociedade, a cultura, passa por três etapas: a teológica, a metafísica e a positiva. As chamadas ciências positivas surgem apenas quando a humanidade atinge a terceira etapa, sua maioridade, rompendo com as anteriores. Para Comte, as ciências se ordenaram hierarquicamente da seguinte forma: matemática, astronomia, física, química, biologia, sociologia; cada uma tomando por base a anterior e atingindo um nível mais elevado de complexidade. A finalidade última do sistema é política: organizar a sociedade cientificamente com base nos princípios estabelecidos pelas ciências positivas. (JAPIASSU; MARCONDES, 2001, p. 153)

**Posturas normativas e prescritivas:** normas das diversas escolas e teorias normatizar e prescrever cargos, funções, posturas, preocupadas com a necessária padronização, daí a crítica da Escola Comportamentalista. (SILVA, 2013, p. 206)

**Princípio administrativo:** Um princípio é uma afirmativa básica ou uma verdade fundamental que provê de entendimento e rente da visão do reconhecido autor, representam mais características que propriamente princípios] Portanto, eles são: **Dinâmicos:** estão mudando continuamente; **generalizáveis:** seres humanos se comportam mais erratically que fenômenos físicos; **relativos:** não se constituem em leis absolutas que possam ser aplicadas em todas as situações; **inexatos:** a administração é relacionada ao caos e os princípios procuram trazer ordem a ele, regulando o comportamento humano em qualquer situação; **universais:** a maioria dos princípios administrativos pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, são aplicáveis a negócios, governos, universidades e organizações do terceiro setor. (SILVA; 2013, p. 9)

#### **Provas da discriminação dos empresários**

s do poder legislativo, judiciário e do próprio governo: MICROEMPRESÁRIO e MICROEMPREENDEDOR [Diversos]. Diversos. disponível em: a) <<http://www.portaldopreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>; b) <<http://www.crcba.org.br/boletim/edicoes/estatuto.htm>>; c) <[http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnotec/areas-da-conle/tema10/2004\\_10638.pdf](http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnotec/areas-da-conle/tema10/2004_10638.pdf)>; d) <<https://ius.com.br/artigos/7464/o-pequeno-empresario-presta-dor-de-servicos>>; e) <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=504>>; f) <<http://lefusc.com.br/materias/2007/132007contabilidade.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

**Quadros e Tabelas:** As tabelas e os quadros facilitam a compreensão do fenômeno em estudo, uma vez que apresentam os dados de modo resumido, oferecendo uma visão geral do conteúdo em questão. A tabela segue a norma NBR 14724:2011 subitem 5.9, que por sua vez, remete as Normas de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (1993). Já o quadro é citado no subitem 5.8 da NBR 14724:2011 como uma das categorias de ilustrações. A principal diferença entre ambas está relacionada ao conteúdo e a formatação. Segundo as Normas de Apresentação Tabular (p. 7), a informação central de uma tabela é o dado numérico. Todos os outros elementos que a compõem têm a função de complementá-la e explicá-la. Por sua vez, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), não especifica o tipo de conteúdo a ser incluído em um quadro. Com relação a formatação, a tabela apresenta os seguintes elementos: título, cabeçalho, conteúdo, fonte e, se necessário, nota(s) explicativa(s) (geral e/ou específica). É dividida por o mínimo possível de linhas na horizontal e as bordas laterais não podem ser fechadas. Já o quadro, embora siga especificações semelhantes

(título, fonte, legenda, nota(s) e outras informações necessárias), terá suas laterais fechadas e sem limite de linhas horizontais. BIBLIOTECA FEA [Diferença quadro e tabela]. Biblioteca FEAUSP. Disponível em: <<https://bibliotecafea.com/2012/09/21/tabela-e-quadro-diferencas/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**Quatorze princípios de Fayol:** 1) Divisão de trabalho; 2) Autoridade e responsabilidade; 3) Disciplina; 4) Unidade de comando; 5) Unidade de direção; 6) Subordinação do interesse individual ao interesse coletivo; 7) Remuneração do pessoal justo e compensatório por desempenho; 8) Centralização; 9) Cadeia escalar/Hierarquia; 10) Ordem (um lugar para cada coisa, uma cada coisa no seu lugar); 11) Equidade (tratamento igual para todos); 12) Estabilidade do pessoal no cargo; 13) Iniciativa; 14) Espírito de equipe. (SILVA, 2013, p. 134 e 135)

**Região do ABC:** ABC Paulista, Região do Grande ABC, ABC ou ainda ABCD, é uma região tradicionalmente industrial do estado de São Paulo, parte da Região Metropolitana de São Paulo, porém com identidade própria. A sigla vem das quatro cidades, que originalmente formavam a região, sendo: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B) e São Caetano do Sul (C) - Diadema (D) é às vezes incluída na sigla. É relativamente comum encontrar também ABCDMRR que também inclui os municípios de Ribeirão Pires, Mauá e Rio Grande da Serra. WIKIPEDIA, [Região do Grande ABC]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o\\_do\\_Grande\\_ABC](https://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_do_Grande_ABC)>. Acesso em: 04 abr. 2016.

**Revolução Industrial:** pode ser dividida em 2 períodos ou como preferem alguns autores em 2 revoluções: **a)** 1780 a 1860 também chamada de revolução do carvão e do ferro, centra produção de bens de consumo (os que atendem diretamente à demanda a médio ou longo prazo, p.ex., um automóvel, um eletrodoméstico, etc.), os têxteis e a energia a vapor; **b)** 1860 1914 conhecida como revolução do aço e da eletricidade, período que se expande pela Europa, América do Norte e Ásia. A indústria de bens de produção (conhecida também por indústrias de base ou pesadas, transformam matérias-primas brutas em matérias-primas processadas, sendo a base para outros ramos industriais) se desenvolve e as ferrovias se expandem. A energia elétrica e o petróleo surgem como novas formas de energia na propulsão do desenvolvimento. (SILVA; 2013, p. 96)

**Ribeirão Preto:** é um município brasileiro no interior do estado de São Paulo, Região Sudeste do país. Pertence à Mesorregião e Microrregião de Ribeirão Preto, localizando-se a noroeste da capital do estado, distando desta cerca de 320 km. População estimada 2015: 666.323. BRASIL IBGE [Ribeirão Preto]. IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=354340&search=sao-paulo|ribeirao-preto>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

**Roma:** (476 a.C. 27 a.C.) só uma excelente administração seria capaz de comandar 50 milhões de pessoas que viveram debaixo do Império Romano que chegou a abranger um território que se estendia da Grã-Bretanha até a Síria, incluindo parte da Europa e todo o norte da África, algo em torno de 6,5 milhões de km<sup>2</sup>. Mas, foi a má administração que fez esse império ruir. (SILVA; 2013, p. 86)

**Santa Rita do Sapucaí (MG):** Santa Rita do Sapucaí é um município da Mesorregião do Sul e Sudoeste de Minas, no estado de Minas Gerais, no Brasil. Sua população em julho de 2015, segundo estimativa do IBGE, era de 41.425 habitantes. WIKIPEDIA [Santa Rita do Sapucaí (MG)]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Santa\\_Rita\\_do\\_Sapuca%C3%AD](https://pt.wikipedia.org/wiki/Santa_Rita_do_Sapuca%C3%AD)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Sistemas Abertos** e energia, que atuam para mantê-lo em alteração (o chamado equilíbrio dinâmico). O organismo é influenciado por seu ambiente e o influencia, alcançando, com ele, um estado de equilíbrio dinâmico (estado de troca de elementos). Tal descrição de um sistema encaixa-se adequadamente às organizações típicas de negócios. (SILVA; 2013, p. 334)

**Sociedade do Conhecimento:** paradigma que vem suplantando a Sociedade Industrial, origina-se com a revolução da informação, ocorrida nos anos 1940/50 (Século XX); principais características: mudanças/rupturas, autonomia, Empowerment, agilidade. Valores: criatividade, iniciativa e improviso. Foco na Inovação. SOARES, 2002, p. 2 a 7.

**Sociedade Industrial:** baseada no período de dominação da indústria; maior força no período da revolução industrial (anos 1920 do Século XX); principais características: previsibilidade, hierarquia bem definida, decisões centralizadas. Valores: obediência, pontualidade e lealdade. Foco na produção.

**Sonho Impossível:** "The Impossible Dream" Composição musical: Joe Darion, Mitch Leigh / letra Chico Buarque & Ruy Guerra; 1972, gravada em 1975. Essa letra parece ter se apoiado em Miguel de Cervantes em sua magnífica obra Dom Quixote onde escreve: "Sonhar o sonho impossível, / Sofrer a angústia implacável, / Pisar onde os bravos não ousam, / Reparar o mal irreparável, / Amar um amor casto à distância, / Enfrentar o inimigo invencível, / Tentar quando as forças se esvaem, / Alcançar a estrela inatingível: Essa é a minha busca". ROINESXXI, [Cervantes]. João Godim. Disponível em: <<http://roinesxxi.blogspot.pt/memorias-de-cervantes-e-shakespeare-1120291>>

primeira diz respeito a duração do ciclo de uma década, essa regularidade foi observada por Schumpeter no final do século XIX e nos primeiros 40 anos do Século XX. Segundo, Schumpeter observa que por mais intensa que seja a crise, no processo macro histórico-econômico e social quando observado o conjunto dos ciclos detecta-se um desenvolvimento, apesar das sucessivas crises. A terceira questão que merece ser realçada é que Schumpeter distingue a importância dos empreendedores os primeiros a enxergar as novas combinações dos fatores de produção e assumirem o risco, dando o *start* em um novo ciclo de desenvolvimento. WIKIPEDIA [Destrução criativa ou criadora]. Wikipedia . Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Destru%C3%A7%C3%A3o\\_criadora](https://pt.wikipedia.org/wiki/Destru%C3%A7%C3%A3o_criadora)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Teoria do Caos:** necessário esclarecer que da mesma forma que os termos crítica e problema no senso comum são termos carregados de negatividade, caos é tido como bagunça e confusão. Ela traz explicações para fenômenos não previsíveis ou caóticos. A Teoria do Caos determina que uma ligeira mudança sucedida no princípio de um evento qualquer pode gerar consequências ignoradas/desconhecidas no futuro. MUNDO ESTRANHO ABRIL [Teoria do caos]. Abril Mundo Estranho. Disponível em: <<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/o-que-e-a-teoria-do-caos>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

**Teoria:** Uma teoria é um conjunto de conceitos e ideias que explica e prediz fenômenos sociais e físicos. (SILVA, 2013, p. 4).

**Teorias científicas:** A expressão Teoria Científica (ou simplesmente teoria) designa um conjunto articulado de proposições ou sistema de informações usado para explicar e prever determinados acontecimentos e fenômenos no mundo natural. KNOOW.NET Enciclopédia temática [Teorias científicas]. Knowow.Net. Disponível em: <<http://knowow.net/ciencsocioaishuman/filosofia/teoria-cientifica/>> Acessado em 28 abr. 2016.

**Teorias Contingenciais e situacionais:** veremos estas definições quando abordarmos mais à frente a Teoria das Contingências.

**Teorias de configuração:** desenvolvidas pelos próprios estudiosos ou aprendidas por meio da observação e como resultado das experiências práticas. (SILVA; 2013, p.4)

**Tradição aristotélica:** Aristóteles descreveu os campos básicos da investigação da realidade e deu-lhes os nomes com que são conhecidos até os nossos dias: lógica, física, política, economia, psicologia, metafísica, meteorologia, retórica e ética. Ele também, inventou termos técnicos dessas disciplinas: Energia, dinâmica, indução, demonstração, substância, essência, propriedade, categoria, proposição, tópico, etc. que se mantém até hoje. Antonio Carlos Olivieri afirma que Aristóteles sistematizou a lógica, definiu as formas de inferência que são válidas e as que não são, além de nomeá-las. Durante dois milênios, estudar lógica significava estudar a lógica aristotélica. Aplicou a lógica, antes de mais nada, para responder a uma questão que lhe parecia a mais importante de todas: o que é ser?, ou, em outras palavras, o que significa existir? Primeiramente, o filósofo constatou que as coisas não são a matéria de que se constituem. Para Aristóteles uma coisa é o que é devido a sua forma. Como, porém, o filósofo entende essa expressão? Ele compreende a forma como a explicação da coisa, a causa de algo ser aquilo que é. Na verdade, Aristóteles distingue a existência de quatro causas diferentes e complementares: Causa material: de que a coisa é feita? No exemplo da casa, de tijolos; Causa eficiente: o que fez a coisa? A construção; Causa formal: o que lhe dá a forma? A própria casa; Causa final: o que lhe deu a forma? A intenção do construtor. EDUCAÇÃO UOL [Aristóteles, Mundo da filosofia]. UOL Educação. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/filosofia/aristoteles-o-mundo-da-experiencia-as-quatro-causas-etica-e-politica.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

**Uma faísca pode incendiar toda a pradaria:** Título de uma carta escrita por Mao Tse Tung, em 05 de janeiro de 1930 com o objetivo de criticar certas tendências pessimistas que então existiam no Partido Comunista da China (fundado em julho de 1921). MARXISTS [Uma faísca pode incendiar toda a pradaria]. Fernando A. S. Araújo. Disponível em: <<https://www.marxists.org/portugues/mao/1930/01/05.htm>> Acesso em: 01 jun. 2016.

**UNIVAC:** UNIVERSAL Automatic Computer, foi o primeiro computador comercial de grande escala, de origem americana, em 1951. WIKIPEDIA [UNIVAC]. Wikipedia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/UNIVAC>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Venture capital:** Capital de risco é uma modalidade de investimento utilizada para apoiar negócios por meio da compra de uma participação acionária, geralmente minoritária, com objetivo de ter as ações valorizadas para posterior saída da operação. Chama-se capital de risco não pelo risco do capital, porque qualquer investimento, mesmo a aplicação tradicional, em qualquer banco tem um risco, mas pela aposta em empresas cujo potencial de valorização é elevado e o retorno esperado é idêntico ao risco que os investidores querem correr. Este modelo de investimento é feito através de sociedades especializadas neste tipo de negócio denominadas Sociedades de Capital de Risco. Estas sociedades além do contributo em capital ajudam na gestão e aconselhamento. Este financiamento está associado a negócios que estão a iniciar, em fase de expansão ou em mudança de gestão. Qualquer destas situações tem um risco muito elevado associado à incerteza do projeto em que a empresa se encontra, não se pode considerar como a solução, mas sim uma solução. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital\\_de\\_risco](https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital_de_risco)>. Acesso em: 15 out. 2015.

**Vila Curuçá:** distrito situado na Zona Leste da cidade de São Paulo. Seu IDH Índice de Desenvolvimento Humano médio é de 0,765. Wikipedia [Vila Curuçá]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila\\_Curu%C3%A7%C3%A1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila_Curu%C3%A7%C3%A1)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

**Visão:** é a arte de ver o invisível. Visão é a arte de ver oportunidades onde a maioria das pessoas só vê problemas. Podemos dar um exemplo dessa tal visão: o laser point originou-se como pontaria laser das armas militares, mas o desenvolvimento tecnológico o substituiu por outras tecnologias. Alguém, com visão, identificou uma oportunidade de usar a mira laser, aposentada nas armas, em apresentações e treinamentos, para destacar termos projetados. A frase destacada de Schumpeter no início do capítulo, tem como ponto central a importância da visão dos empreendedores, o mesmo podemos

que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

**Weltanschauung: Weltanschauungen** (plural) visão de mundo, cosmovisão ou mundividência é a orientação cognitiva fundamental de um indivíduo ou de toda uma sociedade. conceito fundamental na filosofia e epistemologia alemã e se refere à uma "percepção de mundo ampla". Adicionalmente, ela se refere ao quadro de ideias e crenças pelas quais um indivíduo interpreta o mundo e interage com ele. WIKIPEDIA [Weltanschauung]. Wikipedia . Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Weltanschauung>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

## Anexos

## QUADRO A.1 – Centelhas empreendedoras e interdisciplinares

Quadro da linha histórica de vida de um empreendedor com cinquenta e seis experiências<sup>194</sup> relatadas resumidamente e, em destaque acinzentadas vinte e três de média importância, e quinze que foram escolhidas marcadas com cinza mais escuro, sendo dez delas relatadas na Introdução ligadas ao mesmo assunto.

Período	Problema	Causa	Solução Odair Soares
1973 e 1974 16 e 17 anos	Ter um local onde reuniríamos amigos para dançar e conversar a um custo mais baixo.	Juventude quer ir para bailes, mas o custo elevado tornava proibitivo para muitos.	Participação na organização de um grupo de amigos que organizava bailes e festas com o nome do laboratório espacial SkyLab.
1973 a 1975 15 a 18 anos	Reflexões sobre cultura e arte.	Curiosidade sobre questões da origem da vida, espiritualidade, cultura, arte, etc..	Participação em um grupo chamado .
1974 17 anos	Cursar uma faculdade numa instituição reconhecida de qualidade, dispondo de poucos recursos financeiros.	Necessidade de curso superior.	Vestibular para Ciências Econômicas na PUC-SP, iniciando o curso em fevereiro de 1975
1975 18 anos	1º. Ano de faculdade iniciando com o curso básico ou Ciclo Básico da PUC-SP (2 semestres)	Rico processo de adaptação a uma vivência universitária com uma experiência interdisciplinar explícita	Dedicação integral à experiência interdisciplinar.
1976 19 anos	Luta contra injustiças e a participação no Movimento Estudantil.	Curiosidade e motivação para participar das atividades estudantis proibidas pelo Regime Militar.	Iniciar a militância estudantil nas atividades do Diretório Acadêmico Leão XIII de estudantes da FEA PUC-SP. Nesse processo é dado o apelido de Faisca que, acaba sendo mantido até 1989.
Julho 1977 20 anos	Regime Militar. Luta contra injustiças.	Falta de liberdades e democracia.	Iniciar a militância estudantil no PCdoB na PUC-SP.
22 setembro 1977	Invasão da PUC-SP pela Polícia Militar.	Criação das bases da UNE e da UEE-SP.	A Polícia Federal e o DOPS têm Odair Soares e Faisca em seus arquivos para acompanhamento.
1977 e 1978	Invasão da PUC-SP, repressão aos movimentos sociais potencializam a luta por democracia.	Acirramento das posições e uma certa distensão política.	Aumento na intensidade do movimento político e social por democracia. Na PUC-SP as reuniões aumentaram de maneira exponencial de 10, 100, 500, 1000 estudantes. Chegando a ter uma assembleia na rampa de entrada com a participação de 2500 alunos.
1979 22 anos	Necessidade de criação de uma célula partidária do PCdoB na unidade da Matemática e Física da PUC-SP, hoje Campus Consolação.	Desconhecimento das ideias do PCdoB na Matemática e Física da PUC-SP.	Transferência do aluno Odair Soares do curso de economia para o curso de física na PUC-SP.
1980 23 anos	Necessidade de criação de uma célula partidária do PCdoB nas faculdades particulares.	Desconhecimento das ideias do PCdoB nas faculdades particulares.	Transferência do aluno Odair Soares do curso de Física na PUC-SP para o curso de Economia na Faculdade São Judas Tadeu no bairro da Moóca.

CONTINUA ...

<sup>194</sup> Critérios que usamos para descrever resumidamente o relato geral das cinquenta e seis experiências:

- 1) Algum vínculo com uma das palavras chave da tese: Empreendedorismo, Interdisciplinaridade, Gestão e Educação;
- 2) Eventos organizados pelo autor ou que contaram com sua participação consciente;
- 3) Importância na vida do autor.

... CONTINUAÇÃO

Período	Problema	Causa	Solução Odair Soares
1980	Necessidade de articulação, organização e formação de quadros partidários do PCdoB estudantis e sindicais.	Desconhecimento teórico da ideologia do PCdoB dos militantes estudantis e sindicais.	Organização e coordenação sob a responsabilidade de Faísca da escola do PCdoB na região central da cidade de São Paulo para a formação de militantes estudantis e sindicais.
1981 24 anos	Necessidade de criação de uma célula partidária do PCdoB na categoria bancária de São Paulo.	Desconhecimento das ideias do PCdoB na categoria bancária.	Transferência do aluno Odair Soares do curso de Economia na Faculdade São Judas Tadeu para a coordenação do núcleo sindical bancário.
Abril- Maio 1985	Mobilização dos funcionários dos Correios para ampliação da luta em busca de conquistas na convenção coletiva.	Resistência do Governo Federal em permitir conquistas dos funcionários dos Correios	Apoio e participação na organização da assembleia e 1ª. greve dos funcionários dos Correios, ocorrendo uma situação hilária <sup>195</sup> .
1986 29 anos	Ausência de lideranças sindicais.	A falta de democracia impondo restrições aos movimentos sociais dificulta a formação de líderes.	Apresentar-se como liderança, tomando a frente dos movimentos, especificamente no movimento sindical bancário, funcionários dos correios e vigilantes.
Janeiro- Fevereiro 1986	Mobilização dos vigilantes para ampliação da luta em busca de conquistas na convenção coletiva.	Resistência do Sindicato das Empresas de Segurança em permitir conquistas dos vigilantes.	Apoio e participação na organização da assembleia e 1ª. greve dos vigilantes.
Agosto- Setembro 1986	Mobilização dos bancários do <b>Banco do Brasil</b> e dos bancários dos bancos particulares para ampliação da luta em busca de conquistas na convenção coletiva.	Resistência do Governo Federal e da FEBRABAN em permitir conquistas dos funcionários do BB e dos bancários temendo o	Participação ativa, planejando propostas para as assembleias e liderando ações para divulgar nossas dificuldades financeiras junto à população e na organização dos funcionários do BB para a realização de ações e da 1ª. Greve do BB e da categoria bancária sob o Governo Militar.
1986	Necessidade de ampliar a participação do Partido Comunista do Brasil (PCdoB) recém-legalizado, no parlamento e na elaboração da Constituinte.	Forte presença de Odair Soares nos Movimentos Sociais: Estudantil e Sindical.	Candidatura de Odair Soares a Deputado Federal Constituinte pelo PCdoB.
De Janeiro a Setembro 1989 32 anos	Necessidade de empreender e obter renda para o apoio familiar. <sup>196</sup>	Forte necessidade de mercado de produção de artes gráficas computadorizadas.	Constituição e funcionamento Compuarte Prod. Gráficas e Assessoria de Sist. p/ Computador S/C ME. Primeira empresa da família.
24 de Setembro 1989	Morte repentina da esposa <sup>197</sup> .	Atropelada sobre a calçada.	Concentrar-se na manutenção e sobrevivência familiar.
1989	Distanciamento da criação dos filhos.	Formação machista de provedor e, a morte da esposa.	A falta da esposa e mãe gerou maior concentração no acompanhamento e educação dos filhos.
1992 35 anos	Curso de Economia inconcluso.	Abandono para dedicação à militância política.	Novo vestibular na PUC-SP para economia retomando-o no 5º. Semestre com 35 anos.

CONTINUA ...

195

Não foram demitidos 41 funcionários dos Correios de São Paulo, e sim 36. Três deles não foram encontrados para receber a respectiva notificação: Urubu Benedito Cintra, **Faísca – Odair Silva Soares**, e Alemão rio do Banco do Brasil, apoiando como militante político sindical o movimento dos funcionários dos Correios, por melhores salários. Benedito Cintra era Deputado Estadual do PCdoB, prestando também solidariedade ao movimento. FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL [demissões nos Correios]. Hemeroteca Digital Brasileira e Biblioteca Nacional Digital Brasil]. Disponível em: <[http://memoria.bn.br/pdf/030015/per03\\_0015\\_1985\\_00043.pdf](http://memoria.bn.br/pdf/030015/per03_0015_1985_00043.pdf)>. Acesso em 07 mai. 2016.

<sup>196</sup> **Necessidade de empreender e obter renda para o apoio familiar:** Descrição dessa iniciativa empreendedora em conjunto com a falecida esposa no **Anexo A.2**.

<sup>197</sup> **Morte repentina da esposa:** descrição do triste evento no **Anexo A.3**.

... CONTINUAÇÃO

Período	Problema	Causa	Solução Odair Soares
1995 38 anos	Funcionário concursado do Banco do Brasil desde 1981.	Limitações em relação à liberdade para criar. Falta de autonomia.	Desligamento do quadro de funcionários do BB, através do Plano de Desligamento Voluntário PDV.
1995/6	Garantia de alguma especialização fora do BB, após desligamento.	Desligamento do BB e falta de especialização.	Participar de cursos formacionais, entre participar do Empretec.
1995/6	Entrada na primeira sociedade empresarial.	Solução de continuidade a situação profissional e empreendedora.	Investimento em uma atividade produtiva empresarial. Staff Wear Confeções.
Maio- Agosto 1998 41 anos	Participação como coordenador de campanha política eleitoral de um velho amigo.	Suspeita de entrada de dinheiro fruto de caixa 2 de campanha proveniente da privatização das empresas de telecomunicações.	Desligamento da coordenação da campanha.
Setembro- Outubro 1998	Após desligamento da coordenação da campanha eleitoral, minguiaram recursos financeiros. Foi identificada a oportunidade de fazer brindes eleitorais.	Necessidade de auferir ganho, mesmo que provisório, com atividade de produção de brindes.	Produção de brindes para campanha eleitoral com ganhos equivalentes a um carro popular novo.
1999-2000	Falta de recursos financeiros <sup>198</sup> .	Falta de atividade regular estável.	Facilitador do Programa Brasil Empreendedor PBE.
1999 42 anos	Aulas do PBE para participantes em situação de risco moradores da periferia <sup>199</sup> .	Parcela marginalizada da sociedade e do mercado formal, participantes do PBE.	Tratamento de todos indistintamente com compreensão e respeito.
2000 43 anos	Menores de idade não podiam participar do PBE <sup>200</sup> .	Regra do PBE, seguindo legislação trabalhista.	Ministrar curso no CAMP para os pais dos jovens acompanhados dos mesmos.
Março- Outubro 1999	Após ter saído do BB, por vários motivos, o trabalho de consultoria em gestão não evoluiu, como se esperava. A carreira acadêmica foi definida como meta.	A carreira acadêmica era um velho sonho.	Fazer mestrado em administração na PUC-SP.  Buscar aulas em Instituições de Ensino Superior.
Outubro 1999- Agosto 2000	Realizar Mestrado em Administração.	Falta de recursos financeiros.	Articular e conquistar bolsa de estudos CAPES/CNPq após seis meses de iniciado o curso.
2001 44 anos	Implantação da disciplina de empreendedorismo nos cursos de administração.	Exigência crescente do mercado profissional e dos alunos.	Estruturação da disciplina de Empreendedorismo para as Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) para as Faculdades Alcântara Machado FAAM e Faculdades Oswaldo Cruz, todas na cidade de São Paulo.
Maio 2001	Falta de recursos financeiros da Distrital Lapa da Associação Comercial de SP ACSP em comemorar glamorosamente seu 50º aniversário <sup>201</sup> .	Entidade sem fins lucrativos de defesa de interesses do comércio e indústria da cidade de São Paulo.	Após apresentação de projeto em reunião de diretoria, sem contar com apoio para as ações, propus captar recursos em nome da ACSP para o projeto. Conseguimos 95% dos valores necessários em 75 dias.
2003/4 46 anos	Conflito de Paradigmas.	Sociedade Industrial X Sociedade do Conhecimento.	Reflexões Sobre o Conflito dos Paradigmas da Sociedade Industrial X Sociedade do Conhecimento.

CONTINUA ...

<sup>198</sup> **PBE - Falta de recursos financeiros:** Descrição do Programa Brasil Empreendedor e como enfrentamos o desafio de ministrar o curso em região tão distante e consideravelmente inóspita no **Anexo A.4a**.

<sup>199</sup> **PBE - Aulas para participantes em situação de risco moradores da periferia:** Descrição de como ministramos aulas inclusive para elementos considerados marginais no **Anexo A.4b**.

<sup>200</sup> **PBE - Menores de idade não podiam participar:** Descrição de como driblamos a restrição imposta pela lei do menor no **Anexo A.4c**.

<sup>201</sup> **Falta de recursos financeiros da Distrital Lapa da Associação Comercial de SP – ACSP:** Descrição dessa iniciativa empreendedora em conjunto com a falecida esposa no **Anexo A.5**.

... CONTINUAÇÃO

Período	Problema	Causa	Solução Odair Soares
03 de Maio 2004 47 anos	Articular apoio da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), SEBRAE-SP e Prefeitura de São Paulo para construção de uma incubadora de empresas na zona oeste da cidade.	Incubadoras de empresas constituem importante instrumento para a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs).	Apresentação de proposta de constituição de incubadora de empresas para o FJE da ACSP numa área disponível na zona oeste da cidade de São Paulo.
16 de Junho 2004	Sensibilização do legislativo paulistano e da população sobre a importância de incubadoras de empresas.	Legisladores e poder executivo têm muito pouca informação sobre a importância de incubadoras de empresas. Necessária a sensibilização para a maior promoção de ambiente empreendedor.	Organização de painel na Câmara dos Vereadores de São Paulo junto à Comissão de Saúde, Promoção Social e Trabalho: Geração de Renda - A Importância
07 de Dezembro 2004	Mostrar a jovens empreendedores a importância de um ecossistema empreendedor para o desenvolvimento local e regional.	Pouquíssimo conhecimento a respeito de melhores práticas de políticas públicas e empresariais por parte dos jovens.	Organizar caravana de jovens empreendedores do Fórum de Jovens Empreendedores (FJE) em comemoração aos 110 anos da Associação Comercial de São Paulo a Santa Rita do Sapucaí (MG).
2005 48 anos	Estudar e relatar a experiência de Santa Rita do Sapucaí (MG) como uma cidade empreendedora.	Sta. Rita do Sapucaí (MG) cidade com 24 mil habitantes no sul de Minas Gerais eleita pelo SEBRAE 2003 uma das cidades mais empreendedoras do Brasil.	Escrever um livro relatando esse fato. Por diversos motivos alheios a minha vontade foi suspenso o projeto. Projetado para depois do doutoramento.
2006 49 anos	Convite para ajudar na organização da grade de aulas e, como professor da COGEAE PUC-SP no curso de Empreendedorismo e Gestão.	Necessidade de um professor com experiência no campo empreendedor e na preparação de aulas.	Ministrar aulas e colaborar na reestruturação do curso.
Agosto Setembro 2006 49 anos	Convite para participar junto com o Fórum dos Jovens Empreendedores (FJE) da ACSP da elaboração do programa de governo José Serra.	Programa do candidato José Serra (PSDB) ao Governo estado de São Paulo.	Dentro das proposições dos jovens ao programa do candidato, Odair Soares se concentrou no subgrupo de Educação Empreendedora propondo a criação de uma Universidade Livre de Empreendedorismo.
03 de Abril 2008 51 anos	Articular apoio da Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo (SERT) para construção de uma incubadora de empresas na zona cerealista na região central da cidade.	Incubadoras de empresas constituem importante instrumento para a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs).	Apresentação de proposta de constituição de incubadora de empresas para o Secretário Adjunto da SERT do Estado de São Paulo numa área disponível na zona central/cerealista da cidade de São Paulo. Projeto não proliferou.
Outubro 2008- Fevereiro 2009	Elaboração do Programa de Governo Prefeito eleito Gilberto Kassab.	Atendendo a legislação o prefeito eleito tem que apresentar publicamente seu programa de governo até 90 dias após sua posse.	Participação de Odair Soares como consultor convidado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas FIPE para a elaboração do Programa de Governo a ser apresentado em 31 de março 2007.
2008	Seleção para professor contratado do Departamento de Administração da PUC-SP.	Necessidade de professores para os quadros da PUC-SP.	Participação do processo e aprovação, tomando posse em agosto de 2009.
Dezembro 2010 53 anos	Homenagem em 2010 a alguns professores na formatura da turma da manhã de Administração da PUC-SP.	Professores que marcaram em sua passagem a turma pela disponibilidade, flexibilidade, conhecimento, etc.	Professor homenageado no 2º. Semestre de 2010 por turma de formandos de Administração da PUC-SP.
Agosto 2010 a Novembro 2013	Aulas de Plano de Negócios Empreendedorismo.	Tema candente nos cursos de administração, contando com muito interesse dos alunos.	Transformação das aulas em oficinas de práticas empreendedoras e de elaboração

CONTINUA ...

Período	Problema	Causa	Solução Odair Soares
Outubro 2011 54 anos	Organização do evento Fórum de Inovação e Sustentabilidade proposto e idealizado por Odair Soares.	Necessidade da realização de eventos que destacassem temas candentes como inovação e sustentabilidade.	Articulação e realização do evento, contando com o apoio da reitoria da PUC-SP e da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuarias.
Maio 2013 56 anos	Organização do evento Semana de Administração da PUC-	Necessidade de realização de evento voltado aos alunos e professores da FEA objetivando questão candente, posicionamento dos administradores na contemporaneidade.	- Articulação e realização do evento, contando com o apoio da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuarias. - Lançadas as bases para a organização de um Núcleo de Empreendedorismo da PUC-SP.
2013	Necessidade de um Núcleo de empreendedorismo na PUC-SP.	A PUC-SP com tradição humanista e de qualidade na educação, não poderia se ausentar dessa discussão e ação contemporânea.	Lançada a proposta na semana de Administração em maio/2013. Realizamos as primeiras reuniões de alunos interessados nos períodos da manhã e noite no Campus Perdizes, nos meses de maio e junho, contando com a participação de representantes do Campus Consolação que já tinha um grupo funcionando há um ano.
2013	Professor orientador de Plano de Negócio (PN) e de Trabalho de Conclusão de Curso TCC (1º. E 2º. Semestres) <sup>202</sup> .	Professor de PN e de TCC orientando um aluno com projeto pessoal de dar a volta ao mundo num veleiro difundindo a necessidade de defesa da flora e fauna marinha.	Unir o interesse pessoal ao acadêmico transformando uma atividade acadêmica obrigatória em algo instigante e motivador.
Janeiro 2015 Maio 2016 58 anos	Necessidade de ampla divulgação de materiais sobre inovação e empreendedorismo.	Carência de divulgação de materiais sobre inovação e empreendedorismo.	

### **Anexo A.2 – Criação Compuarte – Empresa de Eliandre Martini (Lia)**

Eu e Lia, aprofundamos nossas pesquisas, enquanto ela foi cursar editoração eletrônica no SENAI, curso este equivalente à arte gráfica, voltado para mídias eletrônicas. Ela, juntamente com outro militante do PCdoB, iniciou em 1988 uma sociedade, em que realizavam o desenvolvimento de materiais para mídia eletrônica. O partido resolveu investir na área de mídias eletrônicas, apoiando-se nesses militantes e participando com o capital para tal sociedade. Surge assim, a Compuarte Prod. Gráficas e Assessoria de Sist. p/ Computador S/C ME.

Tivemos a certeza de que nossa decisão de constituir a Compuarte foi assertiva e do quanto Lia foi empreendedora, quando estabelecemos relação entre sua remuneração e a minha, como gerente do BB. O salto no faturamento da Compuarte, e conseqüentemente na remuneração da Lia, que recebia participação sobre o faturamento da empresa, passou de um para sete salários mínimos, após onze meses de abertura da empresa.

Tal atitude representou uma importante solução interdisciplinar em nossas vidas, pois, como militantes, ou mesmo defensores do socialismo, como justificaríamos uma atividade empreendedora? A discussão sobre esse posicionamento consumiu muitas horas em nossas vidas, mas nos fez muito bem, não só do ponto de vista financeiro, mas principalmente do ponto de vista da realização pessoal e das ideias.

O pensamento unidimensional que vigora em nossa cultura orientando o *status quo* nos encaminha para um posicionamento linear binário como vimos nos capítulos 3 e 4. Isto é, o certo e o errado, o positivo e o negativo, o ligado e o desligado, preto e o branco, etc., conduzindo-nos para posições fanáticas, sectárias ou de acomodação e desesperança. Vimos o quanto o pensamento complexo tem relação com a interdisciplinaridade e pode contribuir para a ampliação do olhar e a flexibilização de nossas posições.

### **Anexo A.3 – Relato da morte da esposa Eliandre Martini (Lia)**

As discussões sobre empreendedorismo e afastamento da militância do PCdoB foram bruscamente interrompidas pela morte de Eliandre Martini Lia como era conhecida. Em 24 de setembro de 1989 ela foi atropelada sobre a calçada do Clube do Banco do Brasil. Um conjunto de circunstâncias que envolveram o acidente merece ser detalhado, por mais que doa, com informações suficientes para que possamos desenvolver outras análises.

Morávamos ao lado da AABB Clube do Banco do Brasil na zona sul de São Paulo. Saímos de casa nós cinco, eu ela, sua mãe e os dois filhos, caminhamos por uns 20 minutos devido ao tamanho do clube até chegarmos ao parque infantil do Clube.

Quando chegamos, as crianças correram para brincar no parque, sua mãe, minha sogra foi fazer yoga. A Lia disse que havia esquecido o quibe, feito na noite anterior

**Anexo A.4a – Programa Brasil Empreendedor (PBE)<sup>203</sup> Vila Curuçá 1<sup>204</sup>**

Em janeiro de 2000 e em todo o 1º. Semestre participei ativamente como facilitador do PBE Programa Brasil Empreendedor, ministrando aulas no período da manhã e noite na Vila Curuçá, extremo leste da cidade de São Paulo (ver **MAPA A.1**), próximo à divisa com as cidades de Ferraz de Vasconcelos e Itaquaquecetuba. O objetivo era desmistificar o empreendedorismo e incentivá-lo junto à população em geral.

O curso era de quarenta horas e durava dez dias num formato de quatro horas por dia, outro com aulas aos sábados e domingos com oito horas por dia. Era realizado em parceria com associações de bairro e de classe. Nesse caso era com a Associação Amigos de Bairro. Ministrei cerca de quinze cursos na região. O interesse dos participantes era muito grande e a participação, ativa.

**MAPA A.1 – Cidade de São Paulo com destaque acinzentado para a Vila Curuçá no extremo leste do município de São Paulo.**



Fonte: Wikipedia, 2015 acesso 10/10/2015.

<sup>203</sup> **PBE – Programa Brasil Empreendedor:** programa implementado de 1999 a 2001 nacionalmente pelo SEBRAE Nacional objetivando incentivar a iniciação de pequenos negócios e sua formalização.

<sup>204</sup> **Vila Curuçá:** distrito situado na Zona Leste da cidade de São Paulo. Seu IDH – Índice de Desenvolvimento Humano médio é de 0,765. Wikipedia [Vila Curuçá]. Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila\\_Curu%C3%A7%C3%A1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Vila_Curu%C3%A7%C3%A1)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

#### **Anexo A.4b – PBE Vila Curuçá 2**

Contei com a participação, em diversas turmas, de jovens em situação de vulnerabilidade, marginalizados pela sociedade, alguns traficantes, ladrões, e até matadores. Participavam intensamente, com muito respeito. Não agi de maneira a discriminar ninguém e obtive muito respeito por todos. Mas, em alguns momentos era necessário chamar a atenção de volta ao eixo central de nossos encontros, assim como, fazemos em qualquer outro ambiente letivo sob nossa responsabilidade. Cheguei inclusive a chamar a atenção de um conhecido matador da região tendo sido atendido prontamente com muito respeito. A postura empreendedora e interdisciplinar fazem com que se respeite o próximo com sinceridade e lealdade, assim, torna-se possível conquistar as pessoas.

#### **Anexo A.4c – PBE ROTARY – CAMP**

A outra experiência no PBE foi junto aos alunos do CAMP<sup>205</sup> e seus pais. Articulei uma parceria entre o SEBRAE-SP e a ACSP Distrital Lapa, ficando como gestor de oito turmas do PBE. O que cabe destacar é a superação a uma limitação imposta por lei determinando que, menores de 18 anos não poderiam participar de cursos para geração de empresários. Tive um *insight* na hora em que me foi apresentada essa limitação e passei a ministrar o curso para pais, tendo os filhos como convidados. Foi maravilhosa a participação da família, ou pelo menos parte dela, fato que ajudou a unir mais os parentes junto ao CAMP. Os jogos disputados e as atividades realizadas contaram com muito empenho e envolvimento. Toda essa trajetória me demonstrou que não podemos nos prender estritamente às regras, a subversão da ordem pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos.

---

<sup>205</sup> **CAMP**: Círculo de Apoio ao Menor Patrulheiro apoiado e mantido pelo Rotary Club. Organização voltada para o apoio de menores que vivem com os pais, em situação de risco (econômico). ROTARY 4610 [CAMP Oeste]. Rotary Club. Disponível em: <<http://www.rotary4610.org.br/acontece-nos-clubes/item/316-formatura-camp-oeste>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

### Anexo A.5 – Distrital Lapa ACSP

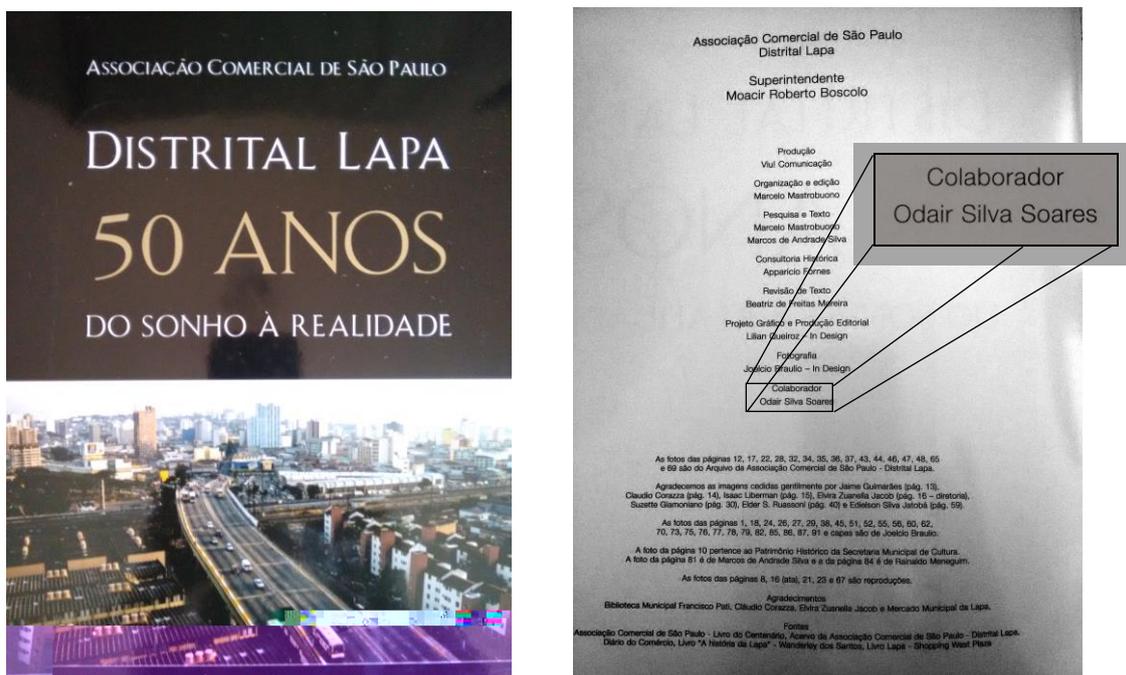
Em maio de 2001, um ano antes da Distrital Lapa da ACSP – Associação Comercial de São Paulo completar 50 anos de existência. Eu, que era da diretoria executiva e ouvia muitas ideias sobre como comemorar data tão importante, resolvi sintetizar as melhores ideias e apresentá-las à diretoria. Consistia num projeto de três peças importantes: um livro relatando a história da Distrital; um jantar para centenas de convidados que participaram ativamente da história da Distrital e uma revista periódica, que em sua essência contribuísse com a gestão dos pequenos negócios regionais.

Enquanto eu propunha o projeto na executiva da Distrital, os senhores presentes só balançavam a cabeça em sinal negativo. Ao terminar a apresentação, foi unânime o discurso que era uma ideia insana, pois a Distrital e a ACSP não dispunham de recursos suficientes para bancar o projeto. Argumentei que o nome secular da ACSP havia se firmado no ambiente empresarial com muita força, e que a marca valia muito. Portanto, seria possível, em minha opinião um programa de captação de recursos para bancar esse projeto.

Mesmo com toda minha argumentação os diretores continuaram irredutíveis em sua posição. Foi então que resolvi enfrentar a divergência com assertividade, com decisão. Propus que eu me concentraria na realização do projeto e que faria a captação de recursos, recebendo um percentual pelo trabalho. Só dessa forma a diretoria recuou e validou minha busca por esses recursos, momento em que definimos que quinzenalmente um relatório do andamento dos trabalhos seria emitido, com prazo máximo de três meses para sua viabilização.

Em quarenta e cinco dias já havíamos captado 90% dos recursos necessários para a realização do projeto e elaboramos *50 Anos do Sonho a Realidade - Di* (MASTROBUONO; SOARES, 2002), redigido pelo jornalista Marcelo Mastrobuono, com minha participação na pesquisa, como aponta a **Figura A.1**.

**FIGURA A.1 – Livro publicado pela Distrital Lapa da ACSP, 2002**



**Fonte: fotos capa e página de créditos da publicação com destaque ao colaborador.**

Realizamos um glamoroso jantar dançante, que contou com a presença de mais de trezentos participantes pagantes numa casa de espetáculos da Lapa, bairro tradicional de São Paulo e que dá o nome à Distrital. Elaboramos a revista, que acabou se desfigurando do proposto no projeto, tendo saído apenas um número comemorativo. Essa experiência de tanto sucesso gerou diversos outros trabalhos na área de captação de recursos para ações de diretores da ACSP e a constituição da empresa de consultoria CAPTA Projetos Ltda.

## Anexo A.6 – TCC Velejando no Litoral Paulista

Como professor de administração da PUC-SP, destaco como postura e ação interdisciplinar e empreendedora, fruto de trabalho em sala de aula, do 2º. Semestre de 2010 ao 2º. Semestre de 2013, quando orientei Pesquisa I e II, TCC I e II Trabalho de Conclusão de Curso e uma disciplina especial: Elaboração de Plano de Negócio. Um aluno, participante do curso especial Elaboração de Plano de Negócios (disciplina esta extra à grade oficial), voluntariou-se a desenvolver a oficina de PN<sup>206</sup> um projeto de volta ao mundo num veleiro.

A ideia de desenvolver o Plano de negócio para a volta ao mundo num veleiro, num primeiro momento assustou-me com a ideia, mas, sem qualquer tipo de censura fui aprofundando o assunto com o aluno. Questionei se ele era velejador e se já havia tido experiências de vela em alto mar. Qual não foi minha surpresa quando ele informou que esse era um sonho, mas que não tinha arrais<sup>207</sup>, muito menos veleiro. Disponibilizei-me a ajudá-lo nesse projeto, aceitando que desenvolvesse como uma derivação de PN, um projeto da ideia. Uma semana depois consultou-me se isso poderia se transformar em seu TCC sob a minha orientação. Aceitei, mas expliquei que seria necessário ainda muito trabalho.

Quatro meses depois a conclusão foi emocionante. Ele foi o último a entregar seu TCC e afirmou, na oportunidade, que se não fosse esse o caminho adotado para o TCC, não teria conseguido concluir pois, nesse processo, tornou-se assessor de diretor de um grande banco de varejo, que lhe pedia para ir a diversos países resolver problemas da sua diretoria. Se tivesse optado por desenvolver o TCC na área financeira não teria tido ânimo para o seu desenvolvimento, pois só a motivação do projeto da vela fez com que atravessasse noites pesquisando e escrevendo.

Depoimento de um ex-aluno em 28 de outubro de 2015 por e-mail a partir de solicitação de Odair Soares:

---

<sup>206</sup> **PN:** abreviação de Plano de Negócio, também chamado de BP Business Plan, na língua inglesa.

<sup>207</sup> **Arrais:** Um arrais é um profissional da marinha mercante encarregue do governo de uma pequena embarcação de pesca. No Brasil, um arrais amador é um desportista náutico habilitado a conduzir embarcações de recreio nos limites da navegação interior. WIKIPEDIA, [Arrais]. Wikipedia . Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Arrais>>. Acesso em: 20 mai. 2016. Também conhecido como documento exigido pela Marinha do Brasil para pilotar embarcações, como é exigida a carteira de habilitação aos condutores de veículos motorizados, e o breve para os pilotos de aeronaves.

Hoje, 04/10/2015 acabei de subir de um mergulho repleto de visões belíssimas de animais e corais que apenas Fernando de Noronha poderia proporcionar. Mas também achei a vinte metros de profundidade um copo plástico (o qual recolhi) sempre acho lixo no mar. Como vim parar aqui? Velejando. O que encontrei de Recife a Fernando de Noronha? Diversos sacos plásticos no meio do oceano! Isso provocou em mim uma vontade de mudar as coisas e pensar em novas formas de conscientizar as pessoas.

Há alguns anos tive o privilégio que poucos alunos têm. Fiz meu trabalho de conclusão de curso sobre o Projeto Velejando São Paulo com orientação do Mestre Odair Soares. O objetivo deste projeto é velejar a costa paulista em um veleiro advertindo, ensinando e divulgando sobre como estão poluídos nossos mares e o que podemos fazer para melhorar esta condição. O projeto ainda não foi realizado, mas a experiência de realizar um trabalho de conclusão de curso ensinando e formando sobre conceitos e formas de realizar um projeto capaz de embasar um sonho foi muito importante. Conceitos de administração de projetos, e plano de negócios foram fundamentais para a criação da ideia de singrar o litoral Paulista em um projeto sócioambiental que, se Deus permitir irá ser realizado em breve!

## Anexo A.7 – Quadros GEM

### QUADRO A.7a – Origem e participantes do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM

*Global Entrepreneurship Monitor* GEM é um projeto de monitoramento global da atividade empreendedora no planeta, fruto de uma parceria entre a *London Business School* (Reino Unido) e o *Babson College* (EUA), iniciada em 1999 com uma abrangência no primeiro ano de 10 países. A pergunta inicial a ser respondida era por que alguns países são mais empreendedores que outros. 17 anos depois, GEM é o recurso mais rico de informações sobre o assunto. Publica séries globais e nacionais anualmente.

A *Global Entrepreneurship Monitor* é hoje o estudo mais importante no mundo sobre o empreendedorismo. É também uma comunidade cada vez maior de pessoas que acreditam nos benefícios transformadores do empreendedorismo.

GEM em números:

17 anos de dados / 200.000 entrevistas por ano / mais de 100 países envolvendo mais de 500 especialistas em pesquisa sobre empreendedorismo / mais de 300 instituições acadêmicas e de pesquisa / mais de 200 instituições de financiamento

As informações obtidas, são cuidadosamente analisados por pesquisadores do GEM locais, permite uma profunda compreensão do ambiente para o empreendedorismo e fornece informações valiosas.

Em cada economia, GEM olha para dois elementos:

tudes dos indivíduos empresariais

**Fonte: Elaborado pelo autor com base no GEM 2014 e 2015.**

### QUADRO A.7b – Nota Metodológica das Pesquisas GEM – 2014 e 2015

- A Pesquisa consiste em um levantamento domiciliar conduzido junto a uma amostra representativa de indivíduos da população de 18 a 64 anos do país. Os dados obtidos fornecem as informações quantitativas sobre a parcela da população envolvida com o empreendedor. Foram ouvidas 10 mil pessoas, 2 mil por região.
- Na metodologia da pesquisa GEM, os empreendedores são classificados como iniciais (nascentes e novos) e estabelecidos.
- Os empreendedores nascentes estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses.
- Já os empreendedores novos administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses.
- Os empreendedores nascentes e novos são considerados empreendedores iniciais ou em estágio inicial.
- Os empreendedores estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

**Fonte: Elaborado pelo autor com base no GEM 2014 e 2015.**