

EMPREENDEDORISMO: ESTAMOS PREPARADOS PARA ESSA AVENTURA?

ENTREPRENEURSHIP: ARE WE PREPARED FOR THAT ADVENTURE?

Sandro Benedito Sguarezi¹

RESUMO: Trata-se de um texto introdutório com base numa pesquisa bibliográfica e mostra as diferenças entre empreendedor e empresário, a influência da cultura no desenvolvimento e na formação do empreendedor, o perfil do empreendedor e as características desse agente de transformação no mundo organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, cultura, perfil.

ABSTRACT: *The difference between entrepreneur and executive (or tradesman); the culture influence in the development and in the entrepreneur profile, this transformation agent features in the organizational world; are some ones of the subjects attempted in this essay.*

KEY WORDS: *entrepreneurship, culture, profile*

¹ Mestre em Administração: Organização e Recursos Humanos pela PUC/SP. Especialista em Administração Rural pela UFLA-MG. Professor do Departamento de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT. Atualmente ministra as Disciplinas de Teorias da Administração, Gestão Estratégica, Introdução ao Agronegócio entre outras. Na Pós-Graduação atua na UNEMAT e outras IES nas disciplinas de: Gestão do Conhecimento, Ética e Responsabilidade Social, Empreendedorismo, Pesquisa na Pós-Graduação. Também trabalha com consultoria educacional. Atualmente se dedica a pesquisa na área de empreendedorismo social. E-mail: sandrosguarez@terra.com.br – Fone-fax 0XX 65 3325-1481. Cel. 0XX 65 9987-9922.

1 - Introdução

O tema empreendedorismo há muito tempo vem sendo objeto de estudo e reflexão na academia e também fora dela. Assim, esse texto se apresenta como um instrumento básico, um texto introdutório, àqueles que se interessam pelo assunto.

Percebe-se que a sociedade pós-industrial está exigindo uma revisão de conceitos do homem e do administrador moderno, o momento exige um novo paradigma de gestão e o empreendedorismo aparece como uma eficiente ferramenta para enfrentar um cotidiano de mudanças e de incertezas no mundo organizacional.

A partir de uma pesquisa bibliográfica procurou-se mostrar as principais diferenças entre o empresário e o empreendedor. No desenvolvimento do trabalho, aparece qual é o diferencial intrínseco a personalidade do empreendedor, aquilo que o torna mais competitivo em relação aos seus concorrentes.

Discute-se também a importância da cultura na formação do empreendedor, como ele trabalha com a inovação e com a mudança e quais são as características básicas encontradas na maioria dos empreendedores. Na atualidade, o fator humano, a motivação, a criatividade, o desafio, o sentido de uma missão a cumprir, a propensão a correr risco são características básicas para se alcançar o sucesso. Percebe-se que os empreendedores apresentam estas características. Percebe-se, também, que as organizações estão estimulando o surgimento, o florescimento de tais características nos seus colaboradores, independente do nível organizacional. Não se deseja mais pessoas que apenas obedeçam, mas, ao contrário, se requer pessoas com competência para pensar, agir, decidir de forma criativa e inovadora.

Sendo assim, a característica empreendedora deve estar presente no empregado e no patrão, principalmente no indivíduo que deseja abrir seu próprio negócio ou lidera um grupo de pessoas numa organização. Nesse sentido, a atividade empreendedora exerce um papel fundamental no sistema econômico, na vida das pessoas e das organizações. Isto posto, explica-se a sua importância no mundo moderno visualizando o empreendedorismo como uma opção de estilo profissional que pode contribuir para melhor gerir as organizações contemporâneas.

2 - Empreendedorismo

2.1. Empresário e Empreendedor

Pode-se afirmar que existe uma diferença básica entre empresário e empreendedor, mas existe pelo menos uma peculiaridade entre eles, os dois sabem onde querem chegar. O primeiro deseja o lucro, o segundo tem uma missão a cumprir. Os termos empresário e empreendedor, atualmente, exibem características básicas que os diferenciam. Essencialmente: o primeiro deseja o lucro; o segundo tem uma missão a cumprir. Com isso, não se quer afirmar que o empreendedor não objetive o lucro de suas atividades: ele trabalha na busca do lucro, mas, em grau de importância, o que está em primeiro lugar é o desejo de cumprir uma missão. Essa é a razão de existir para uma organização empreendedora.

Esse paradoxo pode não fazer diferença àqueles que estão acostumados a nivelar ou mesmo generalizar suas opiniões, ou críticas infundadas. O fato é que o objetivo do empresário é o: faturamento financeiro. Enquanto, o objetivo do empreendedor é algo nobre, lucro é consequência do oferecimento ao cliente de um produto de qualidade, que ele deseja. Se ele ainda não deseja, desperta-se nele uma ardente necessidade de compra.

Conforme DRUCKER (1994, p. 210) comenta “*um poeta latino chamava o ser humano de rerum novarum cupedus que quer dizer: ganancioso por coisas novas*”. Certamente, o perfil e estilo empreendedor está contemplado nesta afirmação. O novo significa a possibilidade de realização no trabalho e fora dele fazendo a diferença.

Para Filion, citado por GIMENEZ & MACHADO (2000, p. 136),

o coração do processo de empreendedorismo – e o aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário – parece recair no desenvolvimento e implantação do processo visionário. Gerentes e pequenos empresários buscam atingir metas a partir dos recursos disponíveis, dentro de uma estrutura pré-definida ou copiada. Os empreendedores, por outro lado, gastam boa parte de seu tempo imaginando onde querem chegar e como farão para chegar lá. De alguma forma os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos. Uma vez detectada a oportunidade a visão fornece diretrizes para a implementação do plano mestre.

A afirmação de Filion refere-se a gerentes e pequenos empresários, mas pode ser generalizada também para executivos e empresários de grande porte. Nas grandes

organizações é que se encontram os grandes problemas, principalmente no que se refere à estrutura da organização, baseada no modelo funcional/vertical em que uns pensam e outros executam a produção de massa.

Uma característica marcante do empresariado é a sua opção ou a adoção de modelos burocráticos hierarquizados e centralizadores que engessam a organização, seja ela pequena ou grande. Essa fragmentação da empresa tem provocado o distanciamento entre quem produz e quem vende, entre quem compra e quem planeja, entre cliente e empresa.

O modelo mecanicista de Taylor ainda está presente em nossas organizações, poucas delas superaram tal modelo, baseado no homem econômico. Aquele que faz as coisas sem perguntar o por quê, não tem uma missão a cumprir, faz por fazer, por dinheiro, não tem amor ao trabalho que realiza. Nestas circunstâncias seria impossível realizar-se enquanto *Ser*, no trabalho. Isto não ocorre com o empreendedor.

A ação do empreendedor está voltada para a inovação. Neste sentido, centra foco no cliente e no produto. Isto implica atender as necessidades do mercado utilizando as vantagens competitivas de sua organização. Todo o empreendedor sabe bem disso, tem uma visão clara de onde quer chegar e como fazer para alcançar com sucesso.

Todo o empreendedor é um visionário de seu tempo, acredita piamente naquilo que está fazendo, realiza-se no trabalho que faz. Faz por amor, mesmo que esteja fazendo de forma “errada” alcança o sucesso. O verdadeiro empreendedor dificilmente erra, pois geralmente os bem sucedidos seguem a máxima de Epicuro: “*o sucesso ou o fracasso dos líderes se determina na escolha de seus assessores*”. Assim, é característico deles estarem bem assessorados. Agnelli diretor da Bradescap afirma: “*sempre soube se cercar das pessoas certas – inclusive dos colegas de quem colava no colégio*”².

O exemplo de Agnelli não deve ser seguido – rotineiramente – no que diz respeito a cola enquanto suporte para aquisição do conhecimento, mas mostra a importância de se trabalhar ladeado por pessoas competentes na hora de empreender, bem como a necessidade da ousadia.

Quando há o sentimento de uma missão a cumprir não há nada que demova o empreendedor de sua idéia. Diante dos desafios ele encontra mecanismos para chegar ao seu objetivo. O empreendedor está aberto não apenas às mudanças, mas, mais ainda para a inovação¹. Acreditar na idéia de que algo precisa e deve ser feito, esse é o segredo. Todo o empreendedor de fato é um visionário, acredita naquilo que para os outros é impossível, mas

² In Cynthia Rosenberg. O menino do café. *Revista Exame*, nov. 2000, p. 80.

sabe construir os caminhos para chegar lá. Fazamos uma reflexão sobre essa conhecida afirmação de Mark Twain, “*dois loucos não sabiam que era impossível realizar a tarefa, decidiram então realiza-la*”. Esse é o espírito empreendedor.

A missão a cumprir é que impulsiona, no empreendedor, o desejo de realizar algo diferente, algo que ninguém fez, algo novo, belo, que encante. Mas, nem sempre precisa ser novo, pode-se: fazer as mesmas coisas, de maneira diferente. Agregar valor onde ninguém observou essa possibilidade, eis o caminho.

O empresário, por sua vez, é um homem de negócios, um investidor, preocupado apenas com o retorno financeiro de seus investimentos e que não se interessa pelo que está produzindo. Quais as conseqüências de tal postura? Resultados catastróficos para as empresas, para as pessoas, para a sociedade e para o meio ambiente. Exemplos de empresários e de empresas desse gênero não faltam. Mas o propósito deste artigo não é promover a demagogia, portanto, não se faz necessário nominar maus exemplos. Ratificamos: são pessoas e organizações avessas as inovações, e o seu paradigma está voltado para o egocentrismo e o reducionismo tecnicista, modelos ultrapassados ligados a sociedade industrial, que não dão conta de interpretar a nova realidade, geralmente estão intimamente ligados a estruturas burocráticas centralizadoras, voltadas para o controle das pessoas, não dos processos.

2.2. A Importância da Cultura na Formação do Empreendedor

Watson Jr. *In FARREL* (1993, p. 35), sócio majoritário da IBM ao contextualizar a influência das idéias de seu pai sobre a poderosa IBM declarou: “*As idéias que moldam as grandes organizações nascem do caráter, das experiências e das convicções de uma única pessoa. Mais do que qualquer outra empresa, a IBM é o reflexo de um indivíduo – meu pai, T. J. Watson*”.

Percebe-se não apenas neste caso, mas na maioria, que o empreendedor, com base em sua cultura, determina, com clareza, qual será a cultura da empresa. Geralmente deseja aprender, para tanto, segue um exemplo, seu ex-patrão, o pai, alguém que lhe sirva de âncora. Da mesma forma cerca-se de pessoas do mesmo estilo, que estejam dispostas a aprender, a seguir seus passos. Exige fidelidade pessoal e de princípios.

Nesse aspecto, às vezes inconscientemente, noutras de forma pensada, o empreendedor segue os pressupostos éticos confúccianos: “*Ele arrasta pelo exemplo*”. Ou Publicado na *Revista da Associação de Pós-Graduandos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo* - 5 PUC/SP. N° 27, p. 163-172, mar. 2002.

russonianos, onde: “*O melhor instrumento para mediar os ensinamentos consiste em praticar essas virtudes², dando o exemplo*”. (FREITAG, 1997, p. 38). Não é do tipo: “*faça o que eu digo, não faça o que eu faço*”. Ele mesmo pratica a sua crença. Pois, o empreendedor, apesar da ousadia, não faz nada ao acaso ou que esteja fora dos seus princípios de vida, que de certa forma são repassados para a organização e cobrados dos seus membros.

Nota-se, que as organizações empreendedoras estão impregnadas de uma cultura organizacional muito forte. Segundo CHARNOV & MONTANA (1998, p. 70) cultura é: “*a soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que a organização seja, singular, muitas vezes chamada de caráter de uma organização*”. A cultura organizacional está diretamente ligada a cultura das pessoas que fazem parte da organização, principalmente seus fundadores, que tentam fazer a organização assumir o seu caráter.

Essa atitude chamada por SANTOS (2000, p. 39), de: “*Força Cultural pode ser compreendida, portanto, como a extensão em que os valores e crenças que permeiam a organização são amplas e intensamente compartilhados pelos seus membros*. Assim, a cultura passa ser determinante da estratégia e da estrutura da organização. No caso da empresa empreendedora todo o funcionário se sente um empreendedor, ele responde como se fosse o dono, age como se o empreendimento fosse dele. Garantir a empregabilidade e o sucesso, significa, incorporar a cultura organizacional nos seus hábitos e atos do cotidiano, na empresa, e por vezes fora dela. Pressupõe-se que os membros da organização estejam conscientes disso.

As estruturas dessas organizações geralmente são enxutas e descentralizadas, tem como princípio a flexibilidade para moldar suas ações de acordo com o desejo do cliente. Suas estratégias permitem respostas rápidas às mudanças, promovem e reagem positivamente às inovações. Todo o empreendedor está junto com o cliente e com quem fabrica, acompanha o fornecedor, aprende com eles, desenvolve mecanismos que possibilitam uma forte sinergia entre esses elementos. O que para os empresários surge como dificuldades, são extremos e antagonismos. Para o empreendedor é uma oportunidade de simbiose, interação, continuidade e prosperidade nos negócios.

É característico no empreendedor, faz parte dos seus valores, um certo, *senso de urgência* naquilo que faz, sempre está com pressa, não deixa nada para amanhã. E o que precisa ser feito deve ser feito já. E como afirma AGNELLI³, “*As coisas precisam ser sempre bem feitas*”. Isso significa dizer, que para garantir o sucesso da empresa e a felicidade das

² In Cynthia Rosenberg. O menino do café. *Revista Exame*, nov. 2000, p. 80.

Publicado na *Revista* da Associação de Pós-Graduandos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP. N° 27, p. 163-172, mar. 2002.

pessoas é preciso: “Fazer tudo. De forma linda, com arte, beleza e amor”. (CORDEIRO JÚNIOR: 2000, s.p.). Dessa forma, o trabalho se torna prazeroso. E o empreendedor consegue transferir isso para os membros de sua organização.

2.3. Características do Empreendedor

Pelo que já refletimos nas páginas anteriores, e pela bibliografia estudada podemos discernir algumas características do empreendedor, tais como:

- 1) Autonomia: ser dono do próprio destino;
- 2) Humildade: como poder, não como virtude;
- 2) Determinação: é persistente, acredita naquilo que faz; tem sempre um objetivo grandioso, uma missão a cumprir;
- 3) Entusiasmo e Otimismo: está sempre confiante e transmite isso;
- 4) Cultura forte: princípios éticos, personalidade forte, é líder, tanto arrasta como segue pelo exemplo.

A combinação de tais características contagia as pessoas e está nisto o segredo da liderança do empreendedor. Naturalmente, cercar-se de outros empreendedores, pessoas de talento que também acreditam nas idéias e na capacidade realizadora e criativa latente nos seres humanos. Dessa forma, ao ser dono do próprio destino o empreendedor passa a influenciar o destino dos outros. É aquele que delega autoridade na mesma proporção que exige responsabilidade.

O empreendedor tem uma missão a cumprir. É determinado, por isso se cerca de pessoas que gostam de desafios. Lidam com sabedoria diante da incerteza e gostam de correr riscos *calculados* e estejam sempre determinadas a alcançar o sucesso. Sua personalidade forte, sua cultura e a crença naquilo que faz é um exemplo a ser seguido. Assim, ele repassa para a empresa os seus princípios. Poderia destacar-se ainda uma infinidade de outras características do empreendedor, mas, ao nosso ver, estas são as mais significativas e estão presentes na maioria deles. E na sociedade pós-industrial são características indispensáveis para aqueles que desejam construir uma carreira de sucesso.

2.4. O Perfil do Empreendedor

Embora muitos autores em recentes pesquisas tenham tentado traçar o perfil do empreendedor, o que importa não é a idade, o gênero, ou as áreas onde atuam, não cabe como objetivo deste artigo demorarmos nos levantando o perfil do empreendedor, conforme apresentam as recentes trabalhos sobre a questão. O que interessa, essencialmente, o que faz a diferença, é o espírito empreendedor destes líderes. Segundo GIMENEZ & MACHADO (2000, p. 132) “*A figura do empreendedor representada por um homem de meia idade aparece na atualidade em formas mais diversas, variando de acordo com a idade, gênero e forma de sociedade*”. A ambição, o senso de urgência, a autoconfiança e a necessidade de realizar um objetivo grandioso é que impulsiona as pessoas empreendedoras.

Já para DEGEN (1989, p. 14) (...) “*todo o potencial empreendedor está sujeito a duas condições: a primeira é sua percepção sobre seu preparo, que aumenta sua autoconfiança em iniciar um negócio próprio e a segunda é a visão de outros interesses e obrigações que minam esta autoconfiança*”.

A primeira condição característica está centrada no desejo de aprender, e é desenvolvida a partir do processo de aprendizagem do indivíduo, respeitando sua capacidade de abstração, sendo na juventude a fase mais adequada para consolidar a aprendizagem, essa condição vai refletir na capacidade gerencial do indivíduo, contribuindo dessa forma para a sua formação empreendedora.

A segunda condição é uma característica que trata dos elementos inibidores da iniciativa, as garantias de estabilidade na vida pessoal e profissional geralmente levam as pessoas a desistirem de buscar sua independência, quer seja assumir riscos.

Com base nessas análises, o autor propõe: “*o período de livre escolha*” (Op cit. p. 14). Trata-se do momento da vida em que a pessoa acredita estar preparada para empreender, para ousar, para aprender, ainda não foi cooptada pela idéia de se acomodar mediante uma situação de aparente estabilidade. Essa idade, segundo o autor retro-mencionado, varia entre os vinte e três e trinta e cinco anos de idade.

A partir das afirmações de Degen, pode-se fazer uma analogia entre a idade propícia ao aprendizado do empreendedorismo, e a assimilação e aprendizagem das habilidades administrativas básicas necessárias aos vários níveis administrativos da organização desenvolvidas, por: Hersey e Blanchard e apresentadas por CHIAVENATO (1994, p. 04), “*as habilidades: técnicas, humanas e conceituais*. Estas habilidades vão refletir na capacidade gerencial do indivíduo contribuindo dessa forma para a sua formação empreendedora.

Comparativamente, a medida que o empreendedor vai evoluindo na idade ele adquire maior grau de aprendizagem, mais habilidade para lidar com os desafios do cotidiano, o que lhe proporciona autoconfiança necessária para empreender.

3. Considerações finais:

Não se pode ocultar, até porque está explícito, que este texto é apenas uma pequena contribuição as discussões à cerca do empreendedorismo, sendo assim possui suas limitações, mas não deixa de oferecer oportunidades aos que desejam adentrar no estudo do tema. Assim, num outro momento poderiam ser trabalhados tópicos como: a evolução e o declínio do empreendedor, a atividade empreendedora: nas nações e nas organizações, bem como, o empreendedorismo nas instituições públicas.

Na sociedade moderna, o aumento da produtividade não se vincula mais ao aumento de emprego e muito menos de salários e sim ao cumprimento da missão de uma instituição, ao desenvolvimento e à manutenção de competências diversas, tanto dos indivíduos quanto das organizações. Nesse sentido, o empreendedorismo pode ser utilizado como uma ferramenta da administração para criar as condições necessárias para o sucesso no mundo dos negócios, pois, atualmente o empreendedor tornou-se peça chave fundamental nos diferentes níveis das diversas organizações que objetivam o sucesso e a competitividade, uma vez que o *intrapreneur* é o funcionário com espírito empreendedor e o *intrapreuring* o método de se aplicar esse espírito empreendedor.

Percebe-se também, que a cultura tem forte influência na formação do empreendedor. Este baseando-se nesta cultura determina com clareza qual será a cultura da empresa. Assim ele define sua estrutura e suas estratégias com base nos princípios do empreendedorismo, cercado-se de pessoas com o mesmo estilo, moldando seu planejamento de forma flexível e de acordo com o desejo e a necessidade de seus clientes.

Enquanto o perfil do empresário é de uma pessoa egocêntrica o do empreendedor é de uma pessoa auto-confiante, despojada, criativa e otimista, tornando-se líder, acreditando no talento, idéias e capacidade realizadora dos seres humanos.

Na ânsia de dar conta da complexidade do mundo organizacional e na tentativa de acompanhar o desenvolvimento, não apenas o Brasil, mas também a América Latina, copiou-se modelos administrativos que de certa forma sempre estiveram desconectados da realidade latino-americana, priorizam estruturas burocráticas em detrimento da descentralização. O que resulta disto: quando aplicados numa realidade totalmente diversa daquela onde foram

Publicado na *Revista* da Associação de Pós-Graduandos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. Nº 27, p. 163-172, mar. 2002. 9

concebidos não alcançaram os objetivos, tanto das organizações, quanto da sociedade. Já o verdadeiro empreendedorismo sempre procura respeitar a diversidade cultural.

Enquanto isso, no mundo acadêmico e organizacional brasileiro, continuamos a copiar o modelo americano, o modelo japonês, o modelo europeu, e outros *enlatados*. Não se quer fazer apologia contra quem faz *endomarketing*. É-se contra quem copia mal, quem implanta modelos sem considerar as diferenças e peculiaridades distintas do nosso contexto social, cultural, político e histórico. Pois, diferentes características exigem a implantação de tecnologias diferenciadas, o que compromete a implantação de modelos de outros países. Nota-se que o empreendedor carrega consigo uma certa flexibilidade, que redundava numa facilidade de adaptação e respeito à diversidade, portanto, ele mesmo constrói suas estratégias a partir dos recursos disponíveis e do ambiente onde está inserido.

Para complicar, estamos fragmentando até a área de administração. Atualmente, surgem cursos cada vez mais especializados, como cursos de marketing, turismo, sistemas de informação... Quanto mais especializado melhor para se entender de uma coisa só, mas perde-se a visão generalista. Fica prejudicada a capacidade de ler o mundo numa visão sistêmica, dinâmica e complexa, levando à morte o espírito empreendedor. Essa especialização exacerbada acaba resultando naquilo que MORIN (1990, p. 18) chama de: *inteligência cega*³.

De certa maneira, a realidade tem deixado transparecer a quem a observa que: “*não são as modernas técnicas praticadas por profissionais da administração que levam as empresas ao sucesso e ao crescimento. É o espírito empreendedor (...)*” FARREL (1993, p. 14). O espírito empreendedor reflete a auto-confiança das pessoas. Será a ambição, entendida como a necessidade de realizar independente dos riscos que move as pessoas a mola propulsora do espírito empreendedor? Parece que na sociedade pós-capitalista o espírito empreendedor tornou-se imprescindível. Outra questão que fica sem resposta é, estamos preparados para a aventura do empreendedorismo?

4 – Referências Bibliográficas

- CHARNOV, B. MONTANA, P. *Administração*. Série Essencial. São Paulo, Saraiva, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Atlas, 1994.
- CORDEIRO JUNIOR, I. *Apostila Curso Shurenkai Nippomag do Brasil*: Maringá, Nippomag, 2000.

- DEGEN, R. *O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo, 8º edição, Mac GraW-Hill, 1989.
- DRUCKER, P. F., *Inovação e Espírito Empreendedor - Entrepreneurship*. São Paulo, Pioneira, 3º edição, 1994.
- FARREL, L. C. *Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo, Atlas, 1993.
- FERREIRA, A. A. & alii., *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo, Pioneira, 1997.
- FREITAG, B. *Itinerários de Antígona: a questão da moralidade*. Campinas, Papirus, 2ª edição, 1997.
- GIMENEZ, F. A. P. & MACHADO, H. P. V., *Empreendedorismo e Diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros*. Maringá, 1., **Anais... DO I EGEPE - UEM** Maringá, out/2000, p. 132-143, (ISSN 1518-4382) - EMP 16, 2000.
- MORIN, E. *Introdução ao Pensamento Complexo*. São Paulo, Instituto Piaget, 2ª Edição, 1990.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 2001.
- PINCHOT III, G., *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo, Harbra, 1989.
- SANTOS, N. M. B. F., *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena, Stiliano, 2000.

NOTAS DE FIM

¹ Cf. Paulo Roberto Motta (2001, p. 229) “Inovação traduz-se como conceito positivo, que, na generalidade, implica que algo de melhor vai acontecer. (...) Mudança significa, apenas, aplicações de uma invenção ou idéia nova, tanto no sentido positivo quanto negativo” .

² Ver: Bárbara Freitag. *Itinerários de Antígona: a questão da moralidade*. No Capítulo II A Moralidade da Ilustração, pág 31-54. Onde ela mostra que os princípios morais da ética russoniana , estão baseados nas virtudes do: “amor à verdade, o exercício da caridade e o respeito a propriedade. Pág. 38.

³ A inteligência cega destrói os conjuntos e as totalidades, isola todos os objectos daquilo que os envolve. Ver: Morin, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. São Paulo, Instituto Piaget, 2ª edição, 1990. Pág. 18.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.