

# Pedagogia empreendedora: uma crítica à luz das invenções do cotidiano

Junia de Fátima do Carmo Guerra  
Armindo de Sousa dos Santos Teodósio

## INTRODUÇÃO

O objetivo central do presente trabalho é problematizar as ações da chamada “Pedagogia Empreendedora”, uma tentativa de inovação didático-pedagógica adotada pela rede municipal de ensino público da cidade de São João Del Rei em Minas Gerais, visando o desenvolvimento local através da mobilização do capital social dos atores locais. Para tanto, recorre-se à teorização desenvolvida por Michel Certeau em sua obra seminal, “A Invenção do Cotidiano - Artes de Fazer”, o qual defende que as maneiras de fazer do homem comum precedem também de invenções ou subversões que, ao serem concretizadas no dia a dia, em lugares



próprios ou controlados, se constituem em lugares praticados. Certeau (1998) argumenta que as ações instauradas no cotidiano pelo homem ordinário são estabelecidas por meio de estratégias e táticas. A primeira, segundo o autor, implica em ações manipuladoras e a segunda em ações fundadas na subversão com fins de superação de atos dominantes.

Acredita-se que a discussão das artes de fazer do homem comum contribui para análise das práticas formatadas pela Pedagogia Empreendedora por elas precederem a lógica social a qual supõe ser dinamizada por movimentos dotados de convergência e divergência, destacando a sua formalidade própria e articulações astuciosas. Em outras palavras, a capacidade de fazer com por meio de uma metodologia que foi proposta e implementada. Segundo Certeau (1998), as invenções do cotidiano podem se atear em questões que validam ou não os seus propósitos, porém, não focando no objeto em si, mas nas maneiras próprias de utilizá-lo. "O cotidiano se inventa com mil maneiras de caça não autorizada" (CERTEAU, 1998 p. 16). Essa foi a perspectiva cerne da problematização da Pedagogia Empreendedora ao se pressupor formulações de cunho funcionalista e prescritiva, pautadas em dinâmicas de ordem dominante.

Decorrente da natureza social precedida por dinâmicas que envolvem contextos e subjetividades, este trabalho apoiou-se nas perspectivas da pesquisa

qualitativa e utilizou o estudo de caso único com ênfase na pesquisa bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas e grupo focal, por acreditar que a triangulação de dados contribui para a busca de uma ou mais tendências no comportamento do fenômeno estudado.

O artigo foi estruturado em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira, foram abordados os objetivos e pressupostos da Pedagogia Empreendedora. Na segunda, se discutiu as invenções do cotidiano, segundo os estudos de Certeau (1998) como forma de explicitar os caminhos e descaminhos da metodologia em evidência. Adiante se discorreu sobre as estratégias metodológicas adotadas neste trabalho, bem como a análise dos dados. Por fim, nas considerações finais, destacou-se, conforme Certeau, um conjunto de bricolagens, combinações e jogos exercidos pela comunidade educacional investigada, através dos quais se pode perceber subverções às estratégias dominantes empreendidas pela Pedagogia Empreendedora.

## PEDAGOGIA EMPREENDEDORA: PRESSUPOSTOS E ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Sob o pretexto de promover o desenvolvimento local sustentável a partir do fomento do empreendedorismo social, bem como do capital social, a Pedagogia

Empreendedora traz no seu âmago práticas metodológicas que estimulam o aluno a sonhar e a buscar a realização do sonho, como suporte essencial à formação de empreendedores sociais.

Segundo Dolabela (2003), autor desta proposta, em um primeiro momento, o aluno desenvolve um sonho, um futuro onde deseja chegar, estar ou ser. Em um segundo momento, ele busca realizar o sonho e, para isso, se vê motivado a aprender o necessário a esse objetivo.

“A essência da estratégia pedagógica está em movimentar o ciclo sonhar e buscar realizar o sonho” (DOLABELA, 2003 p. 51). O aluno irá criar um projeto próprio, chamado de sonho, e se beneficiar da força pedagógica dessa ação. Além de ter autoria, ele será também o protagonista do enredo que criou. A ação de realizar o sonho está impregnada pela emoção, que irá mobilizar e motivar a aquisição dos recursos necessários, internos e externos. A estratégia pedagógica apoia-se na emoção como fundamento do aprendizado, assim como a emoção é o fundamento da ação (DOLABELA, 2003).

“A necessidade de conhecimento nasce da vontade inelutável de ter acesso aos elementos necessários à realização do sonho. As atividades de buscar, aprender com os erros e, portanto, evoluir diz respeito ao saber empreendedor” (DOLABELA,

2003 p. 53). Assim, a atividade pedagógica vai se dedicar principalmente à conexão entre o sonho e sua realização (DOLABELA, 2003).

A teoria proposta por Dolabela (2003) parte do princípio do chamado “sonho estruturante”, o qual se imagina poder dar origem e organização a um projeto de vida, articulando sinergicamente, desejos, visão de mundo, valores, competências, preferências e autoestima dos atores envolvidos. O sonho assume caráter estruturante quando contém energia para impulsionar o indivíduo a tentar realizá-lo. Ele também assume características transitórias, porque é influenciado e determinado pelas constantes mutações do próprio ser. Tanto o sonhador quanto o sonho, portanto, são dinâmicos. Enquanto dura, ou até ser substituído por outro, o sonho estruturante dá significado à vida do indivíduo (DOLABELA, 2003, p. 40, 41).

Um dos valores que sustenta a Pedagogia Empreendedora é o empreendedorismo social, cujas premissas básicas se assentam no associativismo, sustentabilidade, autonomia dos atores e mobilização do capital social das comunidades envolvida nessa intervenção social. Esta percepção pode ser compreendida ao considerar que, o conceito de empreendedorismo traz no seu cerne a intencionalidade da geração de melhoria na qualidade de vida de uma coletividade, e não apenas de valores exclusivamente individuais e econômicos

(OLIVEIRA, 2002; ALBAGLI; MACIEL, 2002; MELO NETO; FROES, 2001). Nesse sentido, o que define o empreendedor, um ser a um tempo autônomo e cooperante, é sua capacidade de identificar e aproveitar oportunidades em seu campo de atuação, gerando valores para a comunidade sob a forma de conhecimento, bem-estar, liberdade, saúde, democracia, riqueza material e riqueza espiritual (ROSSINI *et al.*, 2007; MELO NETO; FROES, 2001). Nesse sentido, “a educação empreendedora deve explicar uma vontade e apoiar-se em racionalidades compatíveis com tal desiderato” (DOLABELA, 2003, p. 64).

Este seria o intuito da Pedagogia Empreendedora, trabalhar os conceitos oriundos do empreendedorismo social e do capital social orientado para o desenvolvimento local sustentável, por meio da práxis educacional, uma vez que a mesma se propõe a trabalhar basicamente, com algumas habilidades que Dolabela (2003) chama de “elementos de suporte”.

Tais elementos são competências que serão desenvolvidas como o “conhecimento de si, a formação de redes de relacionamento, a cooperação, a energia, liderança, espaço de si, internalidade, intuição e conhecimento sobre o ambiente do sonho” (DOLABELA, 2003 p. 71). O conhecimento de si agregado ao espaço de si, a internalização e a intuição são elementos que dizem respeito ao indivíduo, às formas de como ele se vê no mundo. Essa noção dá a ele suporte para

desenvolver competências de relacionamentos imbuídos de cooperação, de energia e liderança, focadas na perspectiva da realização do sonho. Segundo Dolabela (2003), esses elementos são essenciais para que o sonho individual adquira valores úteis a comunidade, cumprindo com a essência social do indivíduo a qual é sustentada pelos pressupostos do capital social.

Sendo assim, o principal objetivo desta metodologia, segundo Dolabela (2003), é desenvolver o ser capaz de sonhar e construir os quatro saberes fundamentais à realização do sonho, saber conhecer, saber fazer, saber conviver, saber ser. Esses saberes integrados orientaria o indivíduo a desenvolver graus crescentes de liberdade para fazer sua escolha. "A criança, ao formular o seu sonho e ao tentar transformá-lo em realidade, assumirá o controle de todo o processo e suas consequências, analisando a viabilidade do sonho e sua capacidade de gerar auto-realização" (DOLABELA, 2003 p. 79). Ela assume que o controle e a responsabilidade, em graus compatíveis com sua maturidade, por meio de exercícios e práticas didáticas empreendedoras que a acompanham da pré-escola ao nível médio, é capaz de fomentar o espírito empreendedor e a capacidade de intervenção na realidade, visando no caso do empreendedorismo social, o desenvolvimento local sustentável.

Nesse sentido, a metodologia, de acordo com Dolabela (2003, p. 91), seria realizada em dois níveis.

O alvo das atividades será a formulação do sonho e a busca de sua realização, atividades que constituem o eixo e o trabalho do curso, cujo desenvolvimento será registrado mediante preenchimento do Mapa do Sonho, que é o livro do aluno; paralelamente ao trabalho central, serão feitos exercícios para o desenvolvimento/fortalecimento dos elementos de suporte.

“Tais elementos atuam uns sobre os outros permanentemente e têm a função de dar ao sonho dimensões possíveis e factíveis pela construção da adequação entre sonho e perfil do sonhador, levando em conta as suas características, preferências, modo de ser” (DOLABELA, 2003, p. 91). Além disso, eles ajudam o sonhador a encontrar e construir os instrumentos que contribuam para a realização do seu sonho (DOLABELA, 2003).

Paralelamente à elaboração do chamado “Mapa do Sonho”, o aluno, através de jogos, exercícios, simulações, técnicas teatrais e outras estratégias introduzidas pelo professor, ganhará intimidade com os elementos de suporte Dolabela (2003, p. 98).

Outro aspecto relevante desta metodologia é o tratamento que ela propõe aos professores e profissionais da educação como componentes imprescindíveis ao desenvolvimento da proposta. Nesse sentido, a estratégia de disseminação da Pedagogia Empreendedora apoia-se em dois pilares: a livre adesão da escola (ou mais do que isso: a eleição da Pedagogia Empreendedora pela escola); a preparação dos professores, capacitando-os a criar ou recriar a Pedagogia Empreendedora ao aplicá-la, perseguindo e encontrando a sua congruência com os públicos a que se dirige: o aluno, a escola, a comunidade e, principalmente, o próprio professor, respeitado como ser diverso, único, livre (DOLABELA, 2003, p. 105).

O autor desta metodologia afirma que é inteiramente válido dizer que também o professor se propõe a ser empreendedor em sala de aula, porque não estará diante da tarefa de transferir informações, mas de desenvolver potenciais, levando em conta a natureza peculiar e a visão de mundo de cada aluno (DOLABELA, 2003). “A implementação invasiva é inadequada não só porque a metodologia pressupõe cooperação para a construção coletiva, mas também pela necessidade de recriação da metodologia pelo professor, o que exige empenho e convicção” (DOLABELA, 2003, p. 107). Em outras palavras, o conhecimento profundo da metodologia e o seu consentimento dentro dos parâmetros propósitos por parte dos professores é imprescindível para se adquirir engajamento cujas

formas de interação que se consolidam, promovem ganhos mútuos (EVANS, 1997). Entretanto, destaca-se que as condições favoráveis para a promoção do engajamento estão associadas às estruturas sociais, a percepção do indivíduo, a redefinição de problemas e a capacidade de ação coletiva que, por outro lado, são influenciadas pela natureza dos conflitos sociais e pela natureza e extensão das desigualdades entre as partes (CAMPOS; MENDONÇA; ALVES, 2012).

Acredita-se que este seja o ponto decisivo e crítico da Pedagogia Empreendedora ao incumbir aos atores todo o poder de transformação social sem considerar as forças dos meios, das estruturas internas que também incidem e influenciam nos atos individuais e coletivos. Ainda que implementada conforme o perfil da comunidade educacional envolvida (DOLABELA, 2003), a perspectiva de formação de empreendedores sociais parece depender de atores dotados de habilidades sociais que parte do princípio que atores precisam induzir a cooperação dos outros. “A habilidade de motivar os outros a tomar parte de uma ação coletiva é uma habilidade social que se prova crucial para a construção e reprodução de ordens sociais locais” (FLIGSTEIN, 2007 p. 61).

## COTIDIANO EM REINVENÇÃO CONTÍNUA: A ARTE DO (RE)FAZER ENTRE HOMENS COMUNS

Esta sessão apresenta as discussões oriundas da obra “Invenção do Cotidiano – Artes de Fazer”, de Michel Certeau (1998,) a qual sustenta que as operações dos usuários (homens comuns e destituídos de cargos de poder) não são, supostamente, entregues à passividade e à disciplina. Porém, como o próprio nome informa, ‘invenção do cotidiano’, o autor entende que as maneiras de fazer do homem comum ou ordinário precedem também de invenções ou subversões, que ao serem efetivadas no dia a dia, em lugares próprios ou controladas, se constituem em lugares praticados. Esta reflexão é associada por Certeau (1998) ao conceito de estratégia e tática, entendido como forma de manipulação e poder (estratégia) e como forma de subversão (táticas).

Tal perspectiva foi desenvolvida em partes nas quais explicitam as reflexões da cultura ordinária precedida pelo uso da linguagem, teorias da arte de fazer e práticas de espaço.

## UMA CULTURA MUITO ORDINÁRIA NA ARTE DE (RE)FAZER O COTIDIANO

A linguagem ordinária é produzida pelo homem ordinário ou comum e é um dos mecanismos que define o lugar comum. Nesse aspecto, o homem ordinário é o

locutor. “Ele é no discurso o ponto de junção entre o sábio e o comum, o retorno do outro, que pode ser compreendido como todo mundo e ninguém, no lugar que dele se havia cuidadosamente distinguido” (CERTEAU, 1998 p. 60).

Essa perspectiva denuncia a ultrapassagem da especialidade pela banalidade que é reconhecida como o caminho técnico que consiste em reconduzir as práticas e as línguas científicas para seu país de origem, a vida cotidiana. Assim, a cientificidade se atribui a lugares próprios e apropriáveis por projetos racionais, capazes de colocar os seus modos de proceder, os seus objetos formais e as condições de sua falsificação. Ela separa as línguas artificiais que articulam os procedimentos de um saber especificado e as línguas naturais que organizam a atividade significativa comum.

Nesse âmbito, destaca-se um exemplo que se caracteriza na linguagem ordinária, comum e reconhecida como cultura popular. Trata-se de um relato da língua falada pelos lavradores de Pernambuco sobre sua situação em 1974. O espaço era dividido em dois níveis, de um lado um espaço socioeconômico, organizado por uma luta entre poderosos e pobres, apresentando-se como campo de vitórias dos ricos, da polícia e também da mentira. Ali nunca se dizia a verdade, a não ser em voz baixa e nas rodas dos lavradores. Oposto a esse espaço e onde se apresentava a perspicácia dos lavradores, havia um lugar utópico onde se afirmava, em

relatos religiosos. O lugar próprio, que era o espaço socioeconômico, apesar de representar o cotidiano, não era legitimador e como forma de subverter este contexto, era necessário outro cenário, religioso que reintroduzisse um lugar para esse protesto (CERTEAU, 1998, p. 78).

Esse exemplo demonstra a cultura popular apoiada nos crenes rurais que desfazem a fatalidade da ordem estabelecida e o fazem utilizando um quadro de referência que, também ele, vem de um poder externo, a religião imposta pelos missionários. Mas, o reempregam em um sistema que, muito longe de lhes ser próprio, foi construído e propagado por outros, no caso os lavradores (CERTEAU, 1998, p. 79). Segundo o autor, o que ai se chama sabedoria, define-se acrobacia, astúcia e esperteza no modo de utilizar ou driblar os termos dos contratos sociais.

Certeau (1998) anuncia também algumas marcas na linguagem como os provérbios e os retorna às maneiras de fazer do homem ordinário. Tais maneiras de fazer são mencionadas como lógicas inseridas nos jogos, contos e nas artes de fazer, a sucata.

Os jogos são operações disjuntivas produtoras de acontecimentos diferenciados e que dão lugar a espaços, pois têm como objetivo ajustar uma decisão a situações concretas. Essas decisões representam uma sucessão de combinações, destacadas

por uma formalidade de táticas. Ao jogar de novo uma prática, relatando-a, as histórias registram ao mesmo tempo regras, que memorizadas são repertórios de esquemas de ação entre parceiros.

Contos e lendas parecem ter o mesmo papel. Eles concedem à simulação e dissimulação. Eles invertem as relações de forças presentes nas realidades da ordem estabelecida. Nesses contos, os feitos, as astúcias e as figuras de estilo, as alterações, inversões e trocadilhos representam as táticas, a arte de dizer popular que a razão científica eliminou dos discursos operatórios para constituir sentidos próprios.

A sucata é também compreendida como uma arte de fazer. Nos próprios lugares onde reina a máquina a que deve servir, o operário trapaceia pelo prazer de inventar produtos gratuitos destinados somente a significar por sua obra um *saber-fazer* pessoal. Longe de ser um trabalho artesanal ou individual de produção, o trabalho com sucata reintroduz no espaço industrial, ou seja, na ordem vigente, as táticas populares de outros espaços (CERTEAU, 1998).

A partir desses aspectos precede-se a cultura ordinária que, reciprocamente oferece um campo de expansão para as operações racionais que permitem gerir o trabalho mediante a divisão, mapeando-o e massificando-o. Neste ponto de vista

as táticas desviacionistas são tão localizáveis como as estratégias tecnocráticas e escriturísticas que visam criar lugares segundo modelos abstratos (CERTEAU, 1998, p. 104).

O uso que os meios populares fazem daquilo que é imposto pela ordem social como o uso das culturas difundidas pelas elites, produtoras de linguagem, são o objeto de manipulações pelos praticantes que, por outro lado, também utilizam a linguagem conforme usa o enunciado.

A perspectiva da arte do fazer perpassa então, aquilo que Certeau (1998) chama de estratégia e tática. A estratégia é definida como manipulação das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica pode ser isolada. Como na administração de empresas, toda racionalização estratégica procura, em primeiro lugar, distinguir de um ambiente um próprio, isto é, o lugar do poder. Este poder se caracteriza do saber, uma vez que, apresenta a capacidade de transformar as incertezas da história em espaços legíveis. Neste caso, as estratégias são planejadas, organizadas a fim de impor um poder legítimo (CERTEAU, 1998).

A tática tem em seu âmago a ação não calculada que é determinada pela ausência de um próprio. Então, o seu lugar é o outro e por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto. Ou seja, ela se efetiva no lugar próprio, por que ela necessita da estratégia para se estabelecer. A tática é determinada pela ausência de poder assim como a estratégia é organizada pelo postulado de um poder. Ela é oriunda de combinações, bricolagens, jogos que têm o intuito de subverter o lugar próprio determinado pela estratégia. Ou seja, ela inventa o cotidiano.

#### ARTE DO FAZER, LINGUAGEM E ORALIDADE NO COTIDIANO

Considerando o campo da teoria, o inconsciente jaz um saber fundamental e primitivo que antecede o discurso esclarecido, mas a qual falta uma cultura própria. Ao saber do inconsciente, como ao das artes, o analista oferece por isso a possibilidade de palavras próprias e de uma distinção entre os sinônimos. Daquilo que se move obscuramente no fundo desse poço de saber, a teoria reflete uma parte à plena luz da linguagem científica.

Esse aspecto compreende a combinação entre dois termos distintos, de uma parte um conhecimento referencial e inculto e, da outra, um discurso elucidador que à plena luz produz a representação inversa de sua fonte opaca. Este discurso é a

teoria que tem o sentido de ver e fazer. Por outro lado, a arte de fazer pode ser significada por meio da dança sobre a corda, pois de momento em momento o próprio praticante mantém um equilíbrio, recriando-o a cada passo graças a novas intervenções e sem comprometê-lo (CERTEAU, 1998).

A arte explicitada acima, que também se identifica na linguagem, é observada na memória que pode ser definida como um saber que se faz de muitos momentos e de muitas coisas heterogêneas. Não tem enunciado geral e abstrato, nem lugar próprio. É uma memória cujos conhecimentos não se podem separar dos tempos de sua aquisição e vão desafiando as suas singularidades. Ela prevê as vias múltiplas do futuro combinando as particularidades antecedentes ou possíveis. As táticas da arte remetem ao que ela é, a sua inquietante familiaridade.

A escritura e a oralidade também são objetos de estudos deste trabalho. A oralidade ou popularidade foi desvalorizada pelo uso que dele fizemos. Essas vozes não se fazem mais ouvir, a não ser dentro dos sistemas escriturísticos, onde reaparecem. Assim, a instituição dos aparelhos escriturísticos da disciplina moderna indissociável da reprodução, possibilitada pela imprensa, foi acompanhada pelo duplo isolamento do povo, em relação a burguesia e da voz, em relação à escrita. Daí a convicção que longe dos poderes econômicos e

administrativos, o povo fala. Palavra ora sedutora ora perigosa, única, perdida, constituída em voz do povo por sua própria repressão, objeto de controles e de imensas campanhas que a rearticulam sobre a escritura por meio da escola.

Observa-se, porém, que a escritura e a oralidade não postulam dois termos opostos ou hierárquicos. Há de se considerar que essas unidades são o efeito de distinções recíprocas dentro de configurações históricas sucessíveis e imbricadas.

A prática escriturística assumiu no ocidente moderno um movimento, uma atividade multiforme de produtos do texto e de produzir a sociedade como texto. O progresso é de tipo escriturístico. De modo mais diverso, defini-se pela oralidade, aquilo que uma prática legítima, neste caso, científica, política, escolar etc., deve-se distinguir. Assim, oral é aquilo que não contribui para o progresso. Nos frontões da modernidade, trabalhar é escrever, só se compreende aquilo que se escreve, impondo sob formas científicas, eruditas e políticas: ela não é mais o que fala, mas o que se fabrica. Ela é mantida por apenas um fazer.

Neste contexto, o escrever pode ser designado pela escritura como uma atividade concreta que consiste, sobre um espaço próprio, a página, em construir um texto que tem poder sobre a exterioridade da qual foi previamente isolado. Primeiramente, a página em branco é um espaço próprio onde circunscreve um

lugar de produção para o sujeito. Segundo, ai se constrói um texto, fragmentos ou materiais linguísticos são tratados neste espaço, segundo métodos explicitáveis e de modo a produzir uma ordem. Uma série de operações articuladas gestuais e mentais que vai traçando um sistema. Um terceiro elemento, esta construção não é apenas um jogo. Pelo contrário, o jogo escriturístico tem como sentido remeter à realidade de que se distinguiu em vistas de mudá-la. Tem como alvo uma eficácia social, portanto, tem a função estratégica. No final das contas, a empresa escriturística transforma ou conserva dentro de si aquilo que recebe de seu meio circunstancial e cria dentro de si os instrumentos de uma apropriação do espaço exterior.

Como o nome da obra de Certeau (1998) se apresenta, "Invenção do Cotidiano – Artes de Fazer", todas as observações, análises que o autor faz do cotidiano tem o intuito de demonstrar que o cotidiano requer que se trabalhe com a memória o tempo inteiro, utilizando de vários instrumentos, presentes tanto no passado como no futuro. A partir dessas dinâmicas se identificam as astúcias, táticas do homem ordinário mediante as estratégias da sociedade organizada. Com efeito, o que o autor pretende demonstrar, não é verificar o quanto ou como se dá o cotidiano, mas o que o homem faz dele, as invenções, subversões que ele utiliza para se instaurar num contexto panóptico.

Ao associar essa perspectiva aos princípios que fundamentam a Pedagogia Empreendedora, é possível levantar alguns elementos problematizadores dessa metodologia.

O primeiro que se observa orienta-se para a lógica da racionalidade e da funcionalidade que precede a metodologia. Decorrente do propósito de organizar e descrever o sonho, a vontade e a emoção a ele conferida em métodos didáticos escriturístico, ou seja, exposto por meio da produção escrita e racional, o saber popular ou ordinário se vê dominado por esta estratégia que visa criar lugares segundo modelos abstratos.

O segundo se apoia nos critérios estabelecidos para sistematizar o sonho individual que, direcionado para se alcançar o sonho coletivo no qual se prevê a formação do empreendedor social, torna-se estruturante conforme anuncia o autor dessa metodologia. Compreende-se que a prerrogativa de transformar o sonho de um sujeito constituído de bricolagens e táticas em estruturas definidas por contratos, mesmo que apoiadas em princípios do bem comum, não permite evidenciar um quadro de referência que lhes é próprio.

A partir dessas evidências buscou-se problematizar os desdobramentos da Pedagogia Empreendedora implementada na rede municipal de educação de São João Del Rei/MG.

## ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Como o interesse desta pesquisa foi analisar o desenvolvimento da metodologia educacional “Pedagogia Empreendedora” à luz das invenções do cotidiano de Certeau, não foi possível compreender a ação e racionalidades humanas sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.

Dessa forma, o presente artigo adotou a pesquisa qualitativa pautada no estudo de caso como recorte metodológico. O caso a ser analisado foi a Pedagogia Empreendedora implementada em uma rede municipal de ensino público da cidade de São João Del Rei em Minas Gerais. Como recorte do objeto de análise, aprofundou-se a coleta de dados primários junto à uma comunidade escolar organizada em torno da escola municipal Padre Miguel Afonso Leite, situada em um distrito do município, chamado Cajuru.

Essa escola, pertencente a Rede Municipal de Ensino de São João Del rei, foi escolhida entre as 28 escolas municipais, por oferecer a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e por estar inserida em um contexto cujo a perspectiva de desenvolvimento social e econômico é muito baixa. Nesse contexto, vale salientar a forma organizativa da escola que era composta por uma diretora, duas pedagogas, uma para orientar os trabalhos da educação infantil e outra destinada para o ensino fundamental e para a EJA. Além desses profissionais e dos professores, sendo que a escola tinha uma turma para cada segmento oferecido, faziam parte do seu quadro uma merendeira, uma funcionária para serviços gerais e uma secretária administrativa. Ela também contava com o apoio de um colegiado composto por cinco mães de alunos, um estudante da EJA e dois professores.

Os procedimentos para coleta de dados envolveram a pesquisa bibliográfica, grupo focal e entrevistas semiestruturadas, ambas realizadas com quatro professores, uma pedagoga e a diretora da escola municipal, bem como com duas mães de aluno e uma funcionária do setor administrativo.

A análise dos dados baseou-se no discurso apresentado pelos investigados que, revestidos pelos aspectos do cotidiano, apontam para uma visão pautada no indeterminismo, nas diferenças microsociais de cada ator, o que requer uma

análise abrangendo um domínio mais vasto que o da conversação no sentido estrito, incluindo aspectos não verbais da comunicação (GODOI, 2005). O discurso não pode ser analisado no vácuo contextual, lembra Godoi (2005) a partir de Lakoff (2005), ele é inerente à vida social.

Compreende-se que tais instrumentos de coleta de dados, bem como a análise do discurso empregada para se analisar os dados, permitem captar a dinâmica das ações, os cotidianos vivenciados, podendo-se, ao mesmo tempo, perceber as artes de fazer dos envolvidos com a metodologia (MEYER, 2001; BAUER; GASKELL, 2002).

### MANIFESTAÇÕES SOCIOEDUCACIONAIS À LUZ DA INVENÇÃO DO COTIDIANO

A presente pesquisa investigou, primeiramente, as interações sociais da comunidade escolar precedidas pela política pública local na qual foi implementada a Pedagogia Empreendedora. Nesse sentido, às primeiras questões foram de cunho social e direcionadas ao grupo focal.

As mães participantes, quando questionadas sobre o que achavam do distrito em relação ao desenvolvimento local, argumentaram que poucas mudanças foram observadas, faltando muitos recursos para o local. Porém, as professoras e pedagogas disseram que, apesar das dificuldades, o distrito vem se mantendo por

causa da lavoura que sempre emprega os moradores durante as colheitas de feijão e outros grãos. Segundo elas, ninguém chega a ficar desempregado no distrito, sempre são contratados por períodos de trabalho na lavoura da região. As mães confirmaram isso, mas de acordo com a presença constante de um dos autores deste estudo no distrito, em função de seu trabalho na Secretaria Municipal de Educação, percebeu-se que nem mesmo o calçamento das ruas mudou, continuando sem asfalto, casas em situação bem precárias, cuja única referência edificada ainda se direcionava a igreja principal do distrito.

Antes havia uma escola estadual, além da escola municipal de Padre Miguel. Porém, suas atividades foram encerradas em 2008 por falta de alunos matriculados, pois a escola municipal absorvia toda a demanda de alunos, da educação infantil até os anos finais do ensino fundamental. Os jovens que precisavam cursar o ensino médio eram encaminhados para as escolas centrais do município, sendo transportados diariamente por perueiros custeados pela prefeitura municipal.

Foi colocado em discussão se na comunidade havia algum movimento social comunitário, ou projeto social desenvolvido. Todos os participantes disseram que não, que há pouco tempo, a associação de bairro, constituída recentemente só por mulheres, é que vinha realizando algumas ações importantes para o distrito,

como a reforma da única praça. As participantes disseram que no distrito havia um espírito de colaboração e cooperação mútua entre os moradores, dando exemplo, o trabalho coletivo que era realizado quando um morador precisava construir uma casa ou outra obra qualquer, mas que eram ajudas bem pontuais sem nenhuma perspectiva de promoção no desenvolvimento local.

Olha, eu vim para cá esse ano, então percebo que a comunidade é muito ágil. Quando eles têm uma festa, é interessante o trabalho em equipe deles. Então, eu fico boba de ver como eles se empenham. Como a festa de coroação em que as mães e todos os moradores se reúnem para montá-la, igual a do Cajuru, que são três dias de festa. Há essa cooperação, eu acho que essa comunidade é muito unida, não sei se vocês concordam comigo, (...) mas isso me chamou muita atenção, acho que isso é um empreendedorismo fantástico. (Pedagoga da escola municipal Padre Miguel)

Que todos ajudam é verdade se tem uma família passando necessidade, um toma a frente e os outros vão junto. Ajudam a construir casa e qualquer outra coisa. (Mãe de aluno da escola municipal Padre Miguel)

O interessante também é que como aqui é pequeno os professores sabem da história de vida de cada aluno dele e isso ajuda na hora de avaliar, de planejar as atividades. E como eles sabem da história deles fica mais fácil de ajudar. (Professora da escola municipal Padre Miguel)

Essa discussão, que se acredita servir de entrada para a problematização da pedagogia empreendedora, expõe as várias maneiras de fazer do homem comum, ordinário ao se deparar com alguns dos problemas sociais vigentes.

Nesse sentido observa-se que a forma de colaboração e cooperação presente entre eles denota uma tática estabelecida com o intuito de conseguirem vencer os desafios, econômicos, políticos e sociais vigentes, pois, eles tentam manter um equilíbrio, recriando o espaço e as condições de vida. Ao fazerem isso, eles inventam o cotidiano e criam repertórios de esquemas de ação entre parceiros que são memorizados, tornando o lugar comum, legítimo de suas ações.

Essas táticas podem se configurar nos propósitos do capital social, já que se realizam com a intenção de vencerem a lógica dominante da economia perversa, na qual o individualismo socioeconômico é rebatido por meio das manifestações das redes sociais e das normas de confiança que facilitam a coordenação e a cooperação, tornando possível a ação coletiva, de natureza voluntária para benefício mútuo (MILANI, 2005).

Em relação à implementação da Pedagogia Empreendedora, o seu desenvolvimento, segundo a diretora da escola, contava com o suporte técnico do grupo docente da Rede Municipal de Ensino (RME) que havia sido treinado para

ser multiplicador, bem como, o suporte do material didático e de transporte que era encaminhado pela Secretaria Municipal de Educação (SME).

Para a sua manutenção, a estratégia utilizada pela SME, além do processo de formação pelo qual todos os professores da RME passaram, eram realizadas reuniões bimestrais com os coordenadores pedagógicos para monitorar os procedimentos e avaliar a sua execução nas escolas, levando em consideração os pontos positivos, negativos, as restrições, e principalmente, a troca de experiência baseada na prática comum do dia a dia escolar. Para tanto, durante o período letivo, os professores tinham que elaborar um relatório das atividades desenvolvidas com a Pedagogia Empreendedora, sinalizando as ações empreendidas e se o objetivo havia sido alcançado ou não e por quê.

Conforme o depoimento de uma das professoras entrevistada foi proposto que esses relatórios fossem discutidos antes, em reuniões pedagógicas, realizadas nas próprias escolas com o corpo docente, sendo depois, encaminhado aos coordenadores do Programa. Assim, ao final de cada semestre, seria feita uma avaliação geral que possibilitaria novas inserções pedagógicas e adequações.

Essa prática, apesar de ter sido discutida e planejada, anteriormente, entre os coordenadores do Programa, segundo os professores e pedagogos entrevistados,

parece não ter sido satisfatória para contribuir na prática, pois se percebeu que nas escolas não havia espaço para a discussão e planejamento das atividades como proposto. O seguinte trecho permite aventar esta perspectiva.

(...) Não tinha certo planejamento das coisas. Ai vieram as apostilas, mas não tinha planejamento, ninguém chegava e falava assim: vamos fazer isso. A teoria era que não podia parar nada, tinha que fazer. Quando a gente chegava à escola era que falava como ia ser, muitas vezes na hora do café. Reunião com a pedagoga era muito restrita para discutir e planejar as coisas. Eu senti falta de planejamento das coisas, por que a gente tem que dar conta do conteúdo. (Professora de ciências da escola municipal Padre Miguel)

A diretora da escola, que antes de ocupar tal cargo, era professora da Educação Infantil, também argumentou que para desenvolver a metodologia sentia falta de uma interação mais intensa com os professores.

(...) É o seguinte, é um projeto que o professor tem que gostar, tem que estar interagido mesmo com a Pedagogia Empreendedora. Porque o menino nessa idade, de quatro, cinco anos, muda de sonho quase todo dia, então o professor tem que estar bem preparado para isso. Eu acho que o empreendedorismo começa em casa e continua com a ajuda do professor. Não teve registro, teve apresentação dos trabalhos da Pedagogia

Empreendedora em São João Del Rei, mas que eu tenha feito algum registro ou relatório de avaliação não. Acho que isso faltou para dar um suporte, um apoio. (Diretora da escola municipal Padre Miguel)

Apreende-se que todos esses depoimentos caracterizam o jogo escriturístico no qual Certeau (1998) menciona como estratégia dominante, pois utiliza como alvo a eficácia social para transformar ou conservar dentro de si aquilo que se recebe de seu meio dominante. A estratégia proposta pela secretaria em desenvolver relatórios sobre os desdobramentos da metodologia pode ser observada como uma ação dominante representada pela escrita, a qual se supunha apresentar todos os pontos empregados e vivenciados pelos envolvidos na metodologia. Nota-se que, essa estratégia foi suprimida por dinâmicas impregnadas de astúcia ao se verificar o não cumprimento dos registros escriturísticos, expondo um quadro de invenção do cotidiano.

Esse cotidiano inventado demonstra que, mesmo havendo o domínio representado pela autoridade da SME ao impor o desenvolvimento didático da Pedagogia Empreendedora aos professores, os mesmos utilizavam de táticas para não executá-las da forma como havia sido proposto. E a tática era argumentar que não havia tempo e nem espaço para tal, o que sinaliza estratégias não legitimadas e reinventadas por meio da subversão dos propósitos da metodologia.

Outro aspecto relevante era o material didático oferecido para a efetivação da metodologia. Segundo as professoras e pedagoga da escola, nem todas as atividades dos cadernos eram usados. O foco era, principalmente, naquelas atividades que eram possíveis de se realizar, pois muitas delas demandavam material didático específico, ou transporte para outros locais, o que, demonstrou ser um dos entraves na execução do programa. A fim de suprir esta necessidade, os professores e pedagoga entrevistados disseram que utilizavam as aulas do programa "Arte por toda Parte", que desenvolvia em todos os alunos habilidades cênicas, como forma de trabalhar o processo cognitivo e social dos alunos. Destaca-se que esse grupo de teatro não trabalhava com formas estruturadas e funcionais em suas aulas, eram empregados momentos de revisão do contexto histórico da comunidade local, como histórias de moradores mais antigos e até mesmo lendas para que o aluno pudesse se identificar e, a partir daí criar ou recriar uma história em forma de peça teatral. Por compreender que a Pedagogia Empreendedora deveria potencializar o espírito colaborativo e social entre todos os envolvidos, a pedagoga associou seus objetivos as memórias e bricolagens que a arte cênica poderia trazer, demonstrando a linguagem a própria como lugar constituído.

Esta prática pode se caracterizar em táticas, uma vez que, mediante as dificuldades apresentadas e a falta de legitimidade dos professores com os

propósitos da Pedagogia Empreendedora, buscou-se uma forma de empregar e dizer que estavam praticando a metodologia.

De modo geral, os relatos revelaram que a Pedagogia Empreendedora pouco contribuiu para o fomento da confiança e da cooperação entre a comunidade escolar e população local, eixos centrais constitutivos do empreendedorismo social e do capital social e que serviam de base para o desenvolvimento local sustentável do distrito. O sonho individual ao se estruturar em perspectivas organizativas de apoio coletivo deixar de ser algo ordinário ou percebido como astúcias que podem contribuir para o desenvolvimento local, desafiando as possibilidades de gerar habilidade social, competência tão cara para qualquer comunidade que se pretenda fomentar o empreendedorismo social.

Decorrente de seus fundamentos que se ancora na figura do indivíduo protagonista de seu destino sem se importar com a estrutura interna na qual ele pertence e, a partir dos meios gerenciais adotados pela SME para implementar a metodologia investigada, apreende-se que ela se expressou de forma operacional e empresarial, não reconhecendo os padrões culturais da comunidade e nem a participação coletiva como exercício democrático que pudesse legitimá-la junto à comunidade educacional do Cajuru. Esse aspecto demonstrou a legalização da metodologia e não a sua legitimação (MILANI, 2005).

Observa-se que, o quadro ilustrado insere-se nas premissas estudadas por Certeau (1998) ao definir a tática como um lugar próprio, lugar de poder, que apresenta a capacidade de transformar as incertezas em espaços onde é imposto um poder legítimo. Neste caso, a implementação de uma metodologia imbuída de aspectos subjetivos como o sonho, mas estruturado pelas formas didáticas prescritas pela metodologia, bem como pela sua imposição como método pedagógico a ser seguido pela RME representa formas de estratégias não dominadas, ilegítimas.

Assim, a legitimidade não constituída deu vazão ao desenvolvimento de táticas apropriadas pelos professores. Tais táticas se efetivaram no lugar próprio das estratégias, transformando-o em lugar praticado, onde os professores e àqueles envolvidos nesse processo utilizavam de bricolagens, combinações e jogos a fim de subvertê-lo ao seu favor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a discussão teórica acerca dos propósitos da Pedagogia Empreendedora, tendo como pano de fundo as noções de invenção de cotidiano de Certeau (1998) bem como os achados oriundos da pesquisa empírica apresentados nesse trabalho, verificou-se que a metodologia não se traduziu em

desenvolvimento local sustentável e nem balizou os princípios do capital social e empreendedorismo social, por se sustentar em táticas para driblar as estratégias impostas.

As práticas procedentes da comunidade local em relação às dificuldades sociais, políticas e econômicas apresentaram características provenientes das táticas defendidas por Certeau (1998). Porém, essas táticas que foram percebidas como dinâmicas imbuídas de capital social, mesmo que em menor grau, não foram fomentadas pela metodologia, assim como predizia os seus princípios.

Acredita-se que essa questão se deu em virtude da própria Pedagogia Empreendedora se configurar em uma proposta com o fim de subverter as práticas tradicionais do ensino. Contudo, ao considerar que os sonhos e desejos dos atores envolvidos seriam suficientes para transformar a realidade individual e coletiva, se observou uma hegemonia do poder de ação do indivíduo sobre a estrutura social. Esse aspecto contradiz os fundamentos apresentados pela metodologia, uma vez que se propõe que a metodologia seja adequada a realidade local.

Apreende-se que, o caso estudado possibilitou observar as artes de fazer do homem ordinário, do homem comum. As suas invenções mediante o imposto, o

dominante, ilustrando um perfil que não caracteriza a passividade, a pura e simples dominação. Apresentou aspectos inventivos do cotidiano, do local, tomado pelas necessidades de ordem econômica, política e social.

Espera-se com este estudo contribuir para as abordagens que observam não somente os resultados de uma prática aplicada, mas principalmente, as operações que o homem comum executa no seu dia a dia, vinculado as suas ações e a estrutura social que o permeia. Acredita-se que a teorização desenvolvida por Certeau (1998) é capaz de lançar novas luzes e olhares atentos para dinâmicas sociais e organizacionais que muitas vezes passam despercebidas pela análise organizacional desenvolvida em moldes tradicionais.

Nesse sentido, o presente artigo pretende contribuir para que novos objetos de investigação e novas realidades, cotidianos, sejam problematizados a partir das noções centrais sobre ação e interação social que organizam a obra de Certeau (1998), descortinando dinâmicas marcadas pelo desejo e intencionalidade técnica e pelo contínuo refazer do cotidiano pelos atores locais, os homens e mulheres comuns que fazem do desenvolvimento local uma realidade, ora mais inspiradora, ora menos, ora mais promissora, ora menos do que aquele miticamente idealizada pelos tecnocratas da educação e da gestão.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e empreendedorismo local. In: Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)> Acesso em 20 maio 2014.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002. 516 p.

CAMPOS, L. C. M.; MENDONÇA, P. M.; ALVES, M. A. From "dot.org" to "dot.gov": Professional Crossings in the Brazilian National Policy on HIV/AIDS. *Voluntas*, Utrecht, v. 23, n. 1, p. 236-256, Mar. 2012.

CERTEAU, M. A invenção do cotidiano: artes de fazer. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 352 p. v. 1.

DOLABELA, F. Pedagogia empreendedora: o ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social e sustentável. São Paulo: Sextante, 2003. 144 p.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 61-80, abr./jun. 2007.

GODOI, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 232 p.

MEYER, C. B. A case in case study methodology. *Field Methods*, London, v. 13, n. 4, p. 329-352, Nov. 2000.

MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005. (Relatório de pesquisa).

OLIVEIRA, F. L.; BOCALON, G. Z.; COSTA, M. S. W.; BEHRENS, M. A. Urgência na educação: a superação do paradigma da sociedade da produção de massa pela sociedade do conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, VI, 2006, Curitiba. Anais... Curitiba: PUC-PR, 2006.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R. R.; GRECO, S. M. S. S.; MACHADO, J. P.; BASTOS JUNIOR, P. A. Explorando as relações do empreendedorismo de negócios com empreendedorismo social no Brasil. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 612-633, set./dez. 2007.

## Pedagogia empreendedora: uma crítica à luz das invenções do cotidiano

### Resumo

O presente trabalho analisou a metodologia educacional “Pedagogia Empreendedora”, implementada em uma Escola pública municipal de São João Del Rei, em Minas Gerais, à luz das invenções do cotidiano conforme Certeau (1998). Esta metodologia de ensino, no período de 2006 a 2009, objetivou fomentar o desenvolvimento local sustentável a partir de práticas educacionais apoiadas nos preceitos do capital social. Para compreender os caminhos e descaminhos da “Pedagogia Empreendedora”, as discussões se basearam em Certeau (1998), que defende que as maneiras de fazer do homem comum precedem invenções ou subversões que, concretizadas no dia a dia, em lugares próprios ou controlados, constituem em lugares praticados. A metodologia adotada foi qualitativa, efetivada por meio de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com membros da comunidade escolar. O resultado apontou um conjunto de bricolagens, combinações e jogos exercidos pelos envolvidos nesta metodologia de ensino, sinalizando táticas de subversão as estratégias dominantes que a compõem como ato de intervenção técnica visando o desenvolvimento local.

### Palavras-chave

Pedagogia Empreendedora; Capital Social; Invenções do Cotidiano.

## Entrepreneur pedagogy: a critics from inventions of everyday life

### Abstract

This study aimed to analyze the educational methodology "Entrepreneurial Pedagogy", implemented in a local public school in São João del Rei, at Minas Gerais, under everyday inventions approach, as problematizes Certeau (1998). This teaching methodology, in the period 2006-2009, aimed to foster sustainable local development from educational practices supported in the precepts of social capital. In order to understand the ways and waywardness of "Entrepreneurial Pedagogy", we sought to base their discussions about the principles of Certeau (1998), which argues that the common man ways precede or subverte of inventions which, when implemented on a daily basis in places owned or controlled, constitute practiced places. We've conduced a qualitative study, carried out through semi-structured interviews and focus groups with members of the school community. The result showed bricolage, combinations and games exercised by those involved in this methodology of teaching, showing the tactics of subversion of dominant strategies that compose it as an act of technical intervention aimed at local development.

### Keywords

Entrepreneurial Pedagogy; Social Capital; Inventions of Everyday Life.

## Pedagogía emprendedora: una crítica bajo las invenciones del cotidiano

### Resumen

Este estudio ha analizado la metodología educativa "Pedagogía Empresarial", implementada en una escuela pública en São João del Rei, Minas Gerais, bajo las invenciones cotidianas (CERTEAU, 1998). Esta metodología de enseñanza, en el período 2006-2009, há fomentado el desarrollo local sostenible de las prácticas educativas apoyadas en los preceptos del capital social. Con el fin de comprender las formas y rebeldía de "Pedagogía Empresarial", basamos sus discusiones en Certeau (1998), que sostiene que las formas de hacer del hombre común también preceden o subversiones de invenciones que, cuando se aplique sobre una base diaria en lugares de propiedad o controladas, constituyen lugares practicados. La metodología adoptada fue cualitativa, realizada a través de entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con miembros de la comunidad escolar. El resultado mostró una serie de bricolage, combinaciones y juegos ejercidas por los que participan en esta metodología de la enseñanza, que muestra las tácticas de las estrategias dominantes de subversión que lo componen como un acto de intervención técnica orientada al desarrollo local.

### Palabras-clave

Pedagogía Empresarial; Capital social; Invenciones de la vida cotidiana.

## Autoria

### Junia de Fátima do Carmo Guerra

Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: [juniafcg71@gmail.com](mailto:juniafcg71@gmail.com).

### Armindo de Sousa dos Santos Teodósio

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Professor Adjunto da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: [armindo.teodosio@gmail.com](mailto:armindo.teodosio@gmail.com).

## Endereço para correspondência

Armindo de Sousa dos Santos Teodósio. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Rua Itaú, 525, Prédio Redentoristas, Dom Cabral, Belo Horizonte, MG, Brasil. CEP: 30535-012. Telefone: (+55 31) 3319-4947.

## Como citar esta contribuição

GUERRA, J. F. C.; TEODÓSIO, A. S. S. Pedagogia empreendedora: uma crítica à luz das invenções do cotidiano. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 486-527, dez. 2014.

*Contribuição Submetida em 15 jul. 2014. Aprovada em 12 set. 2014. Publicada online em 9 out. 2014. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.*

