**Como enfrentar os desafios da carreira profissional**

**Antes e depois da escolha**

**Luiz Alberto Machado**

**São Paulo**

**2012**

*Dedico este livro aos meus pais, Machadão e Célia,*

*pelo exemplo e apoio constantes;*

*aos meus irmãos, Toco, Gordo, Pipo e Lelena,*

*pela alegria e prazer da companhia;*

*a Vera e Guga, minhas colunas de sustentação*

*para o enfrentamento e superação dos meus desafios.*

*Quando não se faz o que gosta*

*o máximo que se pode ser é mediano.*

*Tibless*

**Agradecimentos**

Não é fácil selecionar as pessoas às quais desejo manifestar meu reconhecimento pelas contribuições que me possibilitaram publicar este livro.

Como é necessário começar por alguém, faço-o na forma mais ampla possível, agradecendo aos milhares de alunos de graduação e de pós-graduação, que me permitiram, por meio da observação de suas experiências, entender um pouco esse complexo fenômeno representado pela escolha, pelo desenvolvimento e pelos eventuais redirecionamentos da carreira profissional. Trata-se, portanto, de um texto que reflete a visão empírica das observações acumuladas em mais de 30 anos de dedicação à docência, somada à experiência adquirida no convívio com colegas, colaboradores e gestores em diferentes instituições do setor privado, das entidades de classe e, mais recentemente, do setor público. Não é, evidentemente, um texto de um especialista, de alguém que se preparou especificamente para trabalhar com gestão de pessoas, razão pela qual ficam desde já registradas as minhas desculpas pela ousadia da invasão de área e pelos eventuais deslizes conceituais que possam estar contidos ao longo das páginas que se seguem.

Agradeço também àqueles que me transmitiram valiosos ensinamentos ao longo de minha própria trajetória profissional. Embora seja impossível fazer justiça a todos, faço questão de dar especial destaque a alguns deles. O prof. Victor Mirshawka, por seu dinamismo, sua incrível capacidade de antever tendências futuras e sua inigualável disposição para o trabalho. Os membros da família Meili, em cujo escritório de projetos de engenharia e arquitetura iniciei minha caminhada, tendo a oportunidade de aprender em grande estilo o significado de conceitos como ética e respeito no relacionamento profissional. O único problema de ter iniciado a caminhada numa empresa dirigida por pessoas como as da família Meili é que se cria um nível de expectativa dificilmente encontrado em outras organizações. Destaco ainda grandes dirigentes com os quais tive o privilégio de conviver – com maior ou menor intensidade – em diferentes *think tanks*, aprendendo muito com a competência e o desprendimento de pessoas como Fernando Levy, Jacy Mendonça, Roberto Bornhausen, Donald Stewart, Salim Mattar, Og Leme, Roberto Fendt, Arthur Chagas Diniz, Paulo Saab, Paulo Gouvêa da Costa, Norman Gall, Eduardo Bom Ângelo e Fernando Viana.

Obviamente, quem dedicou grande parte de sua vida à atividade acadêmica tem com os colegas do magistério enorme dívida de gratidão. Nesse caso, é rigorosamente impossível fazer citações sem cometer grandes injustiças. Ainda assim, faço questão de expressar meu mais profundo agradecimento a alguns colegas que estiveram mais próximos durante boa parte dessa já prolongada trajetória, casos de Marcos Paulino, José Maria Rodriguez Ramos, Clovis Rolim Perez, Silvio Passarelli, Álvaro Labrada Bado, José Geraldo Soares de Mello Jr., Itiberê Azevedo, Otto Nogami, José Roberto Fernandes, Ricardo Vélez Rodríguez, Victor Mirshawka Jr., Josefa Alvarez Alvarez, Stela Maris Sanmartim, Laerte Temple, Sonia Helena dos Santos, Gunther Rudzit,Manuel José Nunes Pinto, Renata Corrêa Nieto, Sumara Regina Ancona Lopes, Jair Marcatti e Mario Pascarelli. Os ex-alunos e atuais colegas Milad Mirkhan, Gilberto Tadeu Lima, Paulo Roberto Arvate, Peggy Beçak, Samy Dana, Anapaula Iacovino Davila, Deborah Hornblas, Flavio Farah, Fernando Bonfá, Maurício Andrade de Paula, Raquel Maria de Almeida Rocha, Fernanda Magnotta e Igor Alves. É com muito orgulho que vejo o amadurecimento pessoal e intelectual desses colegas e a rapidez com que vão superando este seu antigo mestre. Não poderia deixar de registrar meu tributo a colegas que partiram precocemente deixando imensa saudade como José Aladino Battaglia e Francisco Berchielli.

Ainda no meio acadêmico, referencio um grupo de professores de gerações anteriores à minha, alguns dos quais meus próprios professores, que serviram de exemplo e de estímulo para que eu viesse a abraçar uma carreira que consegue ser ao mesmo tempo extremamente sacrificante e extremamente gratificante. Meu muito obrigado a vocês, Maria José Villaça, Renata Zoudine, Walter Alves, Carlos Roberto Faccina, Luís Alberto Peluso, Ibsen Adão Tenani, Pedro Gardesani, Orestes Gonçalves e LuizFernando de Souza Aranha. Um tributo também ao talento de Ruy Cezar do Espírito Santo e Eduardo Giannetti, fontes constantes de inspiração e aprendizado. Por fim, um agradecimento especial a Antonio Sergio Bichir, pelo acompanhamento permanente na elaboração deste texto, pela atenta revisão e pelas oportunas sugestões. Se melhor não ficou, deve-se exclusivamente às minhas próprias limitações.

Meu agradecimento a pessoas especiais com as quais tenho tido o privilégio de compartilhar experiências na gestão de diferentes instituições, em diferentes momentos: Henrique Vailati Neto, Rubens Fernandes Jr., José Zenóbio de Vasconcelos, Antônio Corrêa de Lacerda, Claudemir Galvani, Odilon Guedes Jr., Roberto Macedo e Rubens Ricupero.

Não poderia deixar de mencionar também alguns companheiros das quadras esportivas, de onde surgiram, seguramente, muitos ensinamentos que foram fundamentais nessa caminhada. Do pré-mirim, no longínquo ano de 1963, ao último ano de atividade entre os veteranos, foram centenas de companheiros e técnicos. Sintam-se todos representados nas figuras dos técnicos Julio Cerello, Julio Florez, Milton Massad David (Sinistro), João Francisco Braz, Claudio Mortari, Ruben Lopez y Lopez, Valdir Pagan e Marcos Sharp, dos dirigentes Ruy Dip, Arthur Andreotti e Adolpho Tormin e dos integrantes da equipe *Malhas Itu*: Toco, Zezo, João, Julinho, Claudio Cornibert, Baby, Mario Montuori, Eugênio Anastasia, Carlos Eduardo Ferro e Oscar Schmidt.

Ninguém chega a lugar algum sem a confiança que só uma equipe de apoio de grande qualidade é capaz de oferecer. Minha eterna gratidão a Rosa, Danieli e Selma, que foram meus anjos da guarda em boa parte da jornada.

Uma palavra final de agradecimento nesta longa e incompletíssima lista às inestimáveis colaborações de Cláudio Queiroz, uma das minhas referências no magistério, que gentilmente aceitou o convite para prefaciar este livro, de Juliana Quintino de Oliveira, outra ex-aluna que hoje atua no setor editorial e foi responsável por este projeto, juntamente com um velho amigo de muitas frentes e assíduo companheiro das arquibancadas dos estádios de futebol acompanhando as façanhas – cada vez mais raras – da gloriosa Sociedade Esportiva Palmeiras, Antoninho Marmo Trevisan.

**Prefácio**

Inicialmente agradeço o convite do amigo e profissional. Nutro por ele elevado carinho, respeito e admiração, pela pessoa singular e especial que ele é. Machado, além de um celeiro de conhecimentos e riqueza pessoal, é um educador permanente em todas as situações. Conversar com ele é sempre se nutrir da síntese de livros que ele permanentemente lê, atualidades e uma visão crítica da realidade que o cerca.

A sua obra não poderia ser diferente. Ele traz reflexões sobre a globalização, o contexto econômico, o processo educacional no Brasil e conceitos sobre a expansão da criatividade e potencial humano. Sua contribuição maior está em apontar caminhos, questionamentos e propor reflexões destas questões com o mercado de trabalho.

Além disso, ele agrega sua experiência de vida no esporte e seu vasto e atual conhecimento sobre o assunto, para apresentar dicas e comportamentos que auxiliam a manifestação e construção de um profissional de alta performance no mercado de trabalho, algo tão necessário na atualidade.

O interessante é identificar a riqueza dos autores citados por ele na apresentação dos conceitos, auxiliando a conectar teoria e prática.

Acredito que o leitor ficará com fome de saber mais, e este, segundo os sábios é o trabalho dos mestres, despertar a curiosidade, propor questionamentos e levar o individuo a refletir sobre suas práticas do dia-a-dia.

Desafios envolvem buscas, ponto e contraponto, mas acima de tudo, vontade de se expandir como ser humano e de realizar ações que efetivamente façam diferença no mundo.

Acredito que Machado, com esta obra, contribui para auxiliar o leitor a não somente entrar em contato com os desafios, mas fazer uma “opção consciente”, e tal qual um atleta, faz escolhas e decide contribuir com sua carreira e com o Brasil.

**Cláudio Queiroz**

**Apresentação**

Diz o dito popular que Deus escreve certo por linhas tortas.

Não sei se é esta a melhor maneira de expressar a história deste livro – até porque Deus tem coisa bem mais importante com que se preocupar – mas a verdade é que tudo começou com um convite do ex-presidente do Conselho Regional de Economia do Amazonas, Erivaldo Lopes do Vale, para proferir uma palestra sobre a profissão de economista no V ENAM (Encontro de Entidades de Economistas da Amazônia), realizado em Manaus, em maio de 2011. Presente ao evento, o então presidente do Conselho Regional de Economia do Pará, Eduardo José Monteiro da Costa, perguntou se eu não poderia repetir a palestra na programação da Semana do Economista que ele iria promover em seu estado no mês de agosto. Complementarmente, ele me perguntou se eu não poderia transformar a palestra num artigo para ser incluído num livro em homenagem aos 60 anos da regulamentação da profissão de economista, que se comemorou em 2011, a ser lançado como parte da programação da própria Semana. Aceita a proposta, redigi o texto que foi publicado no livro *O Economista & a Sociedade* (2011).

Pouco depois, recebi um telefonema do editor da revista *Política Externa*, uma verdadeira referência entre diplomatas e internacionalistas (termo preferido por aqueles que se formam nos cursos de Relações Internacionais), perguntando se eu poderia indicar alguém para escrever um artigo sobre as possibilidades de atuação para os estudantes de Relações Internacionais. Respondi que iria pensar em alguém e contei a ele que havia escrito um artigo semelhante sobre os estudantes de Economia, tendo por pano de fundo um livro sobre futebol. Imediatamente ele mudou de ideia e me consultou sobre a possibilidade de adaptar o referido artigo tendo por foco os cursos de Relações Internacionais e as opções de atuação profissional dos internacionalistas. Aceitei o desafio e o artigo foi publicado na edição de setembro/outubro/novembro da referida revista.

Continuando com as casualidades, recebi um telefonema de uma ex-aluna de Economia, Juliana Quintino de Oliveira, solicitando o agendamento de uma reunião, a fim de que ela me falasse das atividades que estava desenvolvendo. Na referida reunião, ela me contou que estava trabalhando na Faculdade Trevisan, mais especificamente na área editorial. Surpreso com a informação, disse a ela que ara amigo do chefe dela, referindo-me ao fundador da Faculdade, Antoninho Marmo Trevisan. Falei que havia algum tempo que não o via e pedi a ela que lhe transmitisse um abraço.

No mesmo dia, ela entrou em contato novamente comigo informando que havia transmitido o abraço e que o chefe a havia incumbido de me convidar para um almoço.

Combinamos o almoço no Rodeio e, quando este se realizou, em meio à animada conversa, na qual se misturavam lembranças do passado, ações do presente e planos futuros, contei a eles sobre os dois artigos.

Rapidamente, como é de seu feitio, o Trevisan me perguntou:

“O que é que você acha de transformar esses artigos num texto mais amplo, deixando de focalizar uma profissão em particular e analisando os dilemas da escolha e do desenvolvimento de qualquer carreira profissional? Temos uma coleção na nossa Editora em que esse tipo de texto se encaixa como uma luva”.

Creio que entusiasmado pelo clima agradável do almoço, concordei com a ideia, sem pensar muito a respeito. Ingenuamente, achei que conseguiria fazer a transformação dos artigos para um livro sem grande problema.

Ledo engano. Ao iniciar a tarefa, constatei o óbvio: mesmo não se tratando de um livro muito extenso, a tarefa exigia um empenho significativo, demandando um tempo considerável – que eu não dispunha – pois tinha que me dedicar às aulas regulares e às atividades administrativas de vice-diretor de Faculdade e estava em pleno desenvolvimento da dissertação de um curso de mestrado (apresentada em julho de 2012, em Portugal), além das atribuições requeridas como integrante do Conselho Federal de Economia, do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, do Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento da Cidadania e da Fundação Brasil Criativo. A isso tudo veio se somar, a partir de março de 2012, a assessoria especial à presidência da São Paulo Turismo.

Resultado: estourei em muito o prazo que eu havia me comprometido a entregar o texto.

Felizmente, contei com a compreensão da Juliana, que jamais deixou de me cobrar, e do Trevisan. Finalmente, em abril de 2012, com enorme satisfação, entreguei o texto para as providências necessárias à sua publicação.

Faço-o com duas certezas. A primeira é de que saber administrar o próprio tempo é uma das habilidades mais importantes da atualidade. A segunda é de que estavam certos os chineses ao criarem, há muito tempo, o seguinte provérbio: *“Quando precisares que façam alguma coisa por ti,procura sempre o homem mais ocupado, pois os outros nunca têm tempo...”.*

Portanto, este livro que não foi originariamente pensado como um livro, é produto da minha paixão pelo esporte de uma forma geral, o futebol em particular, e pela possibilidade de estabelecer um paralelo entre a trajetória que conduziu o Barcelona à condição de melhor time do mundo, unânime e mundialmente reconhecida, e os dilemas que qualquer um de nós enfrenta na escolha e no desenvolvimento da carreira profissional.

Espero que seja do agrado tanto dos que gostam como dos que não gostam de futebol. E mais do que isso, que possa ser útil para uma reflexão a respeito do que fazemos para ganhar a vida.

Afinal, todos nós precisamos disso não é mesmo?

Oxalá possamos fazê-lo de forma agradável!

**Sumário**

**Agradecimentos.............................................................................................................**

**Prefácio........................................................................................................................... X**

**Apresentação..................................................................................................................X**

**Introdução................................................................................................................... XX**

**Capítulo 1....................................................................................................................**

**O terreno do jogo: Em que negócio você está?........................................................**

Considerações a respeito da globalização.............................................................

Controvérsias conceituais sobre globalização...........................................

Tendências do mundo do trabalho.......................................................................

Sob o signo da transitoriedade.....................................................................

Profissão versus ocupação...........................................................................

Especialista versus generalista....................................................................

**Capítulo 2**.....................................................................................................................

**Quais as condições do campo de jogo?.......................................................................XX**

O valor econômico da educação...................................................................................

Panorama geral da educação no Brasil........................................................................

Ensino infantil.................................................................................................

Ensino fundamental........................................................................................

Ensino médio...................................................................................................

As armadilhas multigeracionais...............................................................

Ensino superior...............................................................................................

Avaliação da conjuntura............................................................................................

A economia está em crescimento?..................................................................

Que setores estão em expansão?.....................................................................

A intervenção do Estado na economia está aumentando ou diminuindo?....

Os diferentes mercados operam em regime de concorrência?.........................

Existe mobilização dos fatores de produção?..................................................

O arcabouço institucional é sólido?....................................................................

**Capítulo 3......................................................................................................................**

**Estratégias: Como jogar?...........................................................................................XX**

Em que segmentos estou apto a jogar?..................................................................

Como explorar meus pontos fortes?......................................................................

O cérebro humano: matéria-prima da criatividade......................................

O paradoxo do cérebro.................................................................................

Múltiplas inteligências e estilos de aprendizagem.......................................

O que fazer para neutralizar as vantagens competitivas de meus concorrentes?..

É possível estabelecer um novo nicho, tornando a concorrência irrelevante?......

Posso contar com uma equipe confiável?..............................................................

**Capítulo 4........................................................................................................................**

**Como ser o vencedor?..................................................................................................XX**

A importância do planejamento...............................................................................

Pensando e agindo como vencedor...........................................................................

**Algumas jogadas conclusivas......................................................................................XX**

**Referências bibliográficas...........................................................................................XX**

**Introdução**

As pessoas, com raras exceções, passam a maior parte de suas vidas envolvidas com o trabalho. Algumas, na condição de dono ou de patrão. A maioria, executando trabalhos para essa reduzida quantidade de donos ou patrões ou trabalhando de forma autônoma, formal ou informalmente.

Essa simples constatação a respeito do tempo que as pessoas passam envolvidas com o trabalho é suficiente para mostrar como é importante saber escolher a carreira a seguir, uma vez que poucas coisas são tão desagradáveis quanto trabalhar naquilo que não se gosta. Quando isso acontece, a sensação que se tem é de que o tempo demora a passar e que as jornadas duram uma eternidade, causando enorme aborrecimento e frustração. Quando essa situação se estende por um período muito longo, há uma sensível redução do desejo de fazer as coisas e de enfrentar os desafios que a vida apresenta. Desmotivadas e desinteressadas, as pessoas vão perdendo o próprio prazer de viver.

Nem todos, evidentemente, têm a possibilidade de escolher, sendo obrigados, pelas mais variadas razões, a aproveitar a(s) rara(s) oportunidade(s) que a vida lhes oferece.

Porém, os que possuem a fortuna de poder escolher não podem desperdiçar esse privilégio que a vida lhes concedeu e, nesse sentido, devem se dedicar com afinco à escolha e ao planejamento da carreira profissional que pretendem seguir, um esforço que vai se prolongar por toda a vida economicamente ativa.

Lamentavelmente, não é isso que se observa com um expressivo volume de pessoas, que acabam tomando de qualquer jeito uma decisão tão importante.

A constatação dessa realidade constitui-se no principal motivo deste livro, que pretende, sem grande alarde e de forma simples e acessível, ser um alerta para a necessidade de se dar mais atenção a essa escolha tão fundamental à qual todos, mais cedo ou mais tarde, estão sujeitos.

Normalmente, o que se espera de um texto sobre a escolha e o planejamento de uma carreira profissional é que ele tenha como base um clássico da teoria econômica que tenha se debruçado sobre a questão do planejamento ou do desenvolvimento, como Joseph Schumpeter, por exemplo, ou um dos consagrados livros de planejamento estratégico, adotados em cursos de graduação em administração ou em cursos de pós-graduação e MBAs nas áreas de gestão e administração.

Em vez disso, a elaboração deste texto tomou por base cinco livros que possuem, em comum, o fato de serem de fácil compreensão, daqueles que as pessoas começam a ler e não querem mais largar até chegar à última linha. Foram eles: *A bola não entra por acaso*(2010), *A estratégia do oceano azul*(2005), *O lado oculto das mudanças*(2006), *Nosso iceberg está derretendo*(2006) e *Seu diploma, sua prancha*(1998).

O primeiro dos cinco, *A bola não entra por acaso*, de autoria de Ferran Soriano (2010), que ocupou a vice-presidência do Barcelona no período em que o clube se transformou no melhor e mais respeitado time de futebol de todo o mundo, é o que servirá como uma espécie de fio condutor do texto, permitindo o estabelecimento de paralelos entre o futebol, o mercado de trabalho e a carreira profissional. Os outros quatro livros indicados serão utilizados como fontes de considerações complementares.

O livro está dividido em quatro capítulos.

O primeiro, *O terreno do jogo: Em que negócio você está?*, examina o universo em que se insere a atuação do profissional, independentemente da carreira, iniciando por algumas considerações sobre a globalização, para posterior incursão pelas tendências do mundo do trabalho. Nesse aspecto em particular, foi utilizado como principal referência o livro do prof. Roberto Macedo, *Seu diploma, sua prancha*(1998).

O segundo, *Quais as condições do campo de jogo?*, começa examinando o panorama da educação no País. Em seguida, faz uma avaliação da conjuntura econômica do País, com atenção especial às questões de caráter institucional.

O terceiro, *Estratégias: Como jogar?*, aborda as opções de atuação do recém-formado, tendo por pano de fundo a confrontação entre o nível de qualificação de cada profissional e as oportunidades e ameaças representadas pelos outros atores presentes no cenário. Nesse capítulo, é marcante a influência de *A estratégia do oceano azul*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005).

O quarto capítulo, *Como ser o vencedor?*, enfatiza, de um lado, os fatores fundamentais da formação do profissional contemporâneo e, de outro, a necessidade de constante atualização e reciclagem, única forma de neutralizar, pelo menos em parte, o risco de decaimento ou obsolescência intelectual. Vale destacar, neste capítulo, a influência de outros três livros, todos relacionados à área esportiva. São eles: *Estratégia empresarial - Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*, de Istvan K. Kasznar e Ary S. Graça Filho (2006), *Transformando suor em ouro*, do técnico Bernardinho, da seleção brasileira de voleibol (2006), e *Jogando para vencer*, de John Wooden, um dos mais vitoriosos técnicos da história do basquete universitário norte-americano (2010).

Para encerrar, são mencionadas algumas observações e recomendações finais sob o sugestivo título de *Algumas jogadas conclusivas*.

Boa leitura, ou melhor dizendo: Bom jogo!

**O terreno do jogo: Em que negócio você está?**

Ao assumir a gestão do Barcelona após ganhar as eleições em 2003, a diretoria, que era composta por executivos de sucesso em outros segmentos e não no futebol, estabeleceu como primeira prioridade entender o funcionamento do “negócio” futebol, sem o que seria impossível definir qualquer planejamento passível de ser viabilizado.

No esforço para entender o funcionamento do “negócio” futebol, a equipe que compunha a diretoria eleita procurou conhecer o arcabouço institucional que está por trás da organização das competições, os principais meios de obtenção de receita e o posicionamento dos clubes dentro do cenário futebolístico, a fim de tomar a decisão sobre qual seria o lugar do Barcelona.

Foi nessa fase que a diretoria compreendeu como funcionam e se relacionam os dois principais organismos reguladores do futebol, a FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado, do francês *Fédération Internationale de Football Association*) e a UEFA (*Union of European Football Associations*).

Ao examinar as fontes de obtenção de receita, a diretoria verificou que num mundo cada vez mais integrado pelos meios de comunicação, o marketing se torna peça chave na administração dos clubes, de tal forma que os patrocínios das equipes e as negociações com as redes de televisão – abertas e fechadas – assumem papel central, deixando em planos inferiores as outras fontes de receita como a venda de ingressos ou carnês para os jogos e as transações de compra e venda de jogadores.

Foi nessa fase também que a diretoria tomou a decisão de situar o Barcelona no restrito grupo de elite do futebol mundial, composto apenas por clubes extremamente bem estruturados e que atuam em mercados de primeiro nível. Entre os clubes desse grupo restrito fazem parte o Manchester United e o Chelsea, da Inglaterra; o Bayern Munich, da Alemanha; o Milan, a Internazionale e a Juventus, da Itália; além do arquirrival espanhol, o Real Madrid. Embora existam clubes bem estruturados em outros países da Europa, não são considerados integrantes desse seleto grupo, pois os valores movimentados pelo futebol nesses países estão muito aquém daqueles que são movimentados nas principais ligas, como as da Inglaterra, Alemanha, Itália e Espanha.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado a qualquer profissional, quer o já formado, quer o estudante em vias de ingressar no mercado de trabalho. Para poder planejar sua carreira, é preciso entender o funcionamento do mercado, tanto numa perspectiva mais geral, como numa perspectiva mais específica ou local.

**Considerações acerca da globalização**

Vale a pena considerar, de início, algumas características da economia globalizada.

Poucos temas mereceram tanto destaque nestes últimos 20 anos quanto o da globalização. Poucos foram, também, tão polêmicos e geraram tanta controvérsia. Há, entre os mais respeitados intelectuais de todo o mundo, inúmeros que veem o fenômeno da globalização a partir de um prisma positivo; mas há também, em igual quantidade ou até maior, os que o veem de forma bastante crítica. Sem contar que há, ainda, os que contestam a sua própria existência.

Embora o tema não seja novo e tenha já sido objeto de ampla análise nas mais variadas fontes, vale a pena fazer algumas considerações a respeito deste estranho estigma da globalização (válida também para o liberalismo – ou, como alguns preferem, neoliberalismo), qual seja, o de atrair para si a responsabilidade por tudo que não dá certo ou que seja impopular.

Esse aspecto, aliás, foi abordado há alguns anos com precisão por Norman Gall, diretor do Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, na abertura de uma conferência internacional promovida pelo referido instituto. Intitulada “Globalização e Neoliberalismo”, e realizada no dia 2 de setembro de 1997, a conferência - que reuniu nomes de grande expressão tanto do Brasil como do exterior - teve por objetivo “propiciar um aprofundamento sistemático e pertinente sobre esses dois temas tão controversos”.

Norman Gall iniciou a conferência com a provocadora frase acerca do nebuloso debate político sobre globalização e neoliberalismo (Apud Machado, 2004, p. 97):

Estes termos, apesar de frequentemente mal definidos, têm sido entendidos como palavrões que sugerem uma pretendida conspiração mundial em favor dos interesses do capital internacional, destruindo empregos, riqueza e direitos adquiridos em diversos países, inclusive o Brasil.

Na sequência, Gall (Apud Machado, 2004, p. 97) alertou para o fato de que

[...] líderes das mais diferentes formações e classes e outros tantos importantes formadores de opinião na sociedade têm feito da globalização e do neoliberalismo a resposta para todos os males. Por outro lado, como no mundo das ciências sociais a chamada ‘guerra das ideias’ tem defensores de ambos os lados, não faltam vozes que apresentam a globalização como algo inexorável e que não permite escolha, e aceitam como verdade insofismável que o sistema de preços tem o efeito alocativo mais eficiente, independentemente da realidade social e histórica de cada lugar ou de cada país.

Em seu comentário final, bastante sarcástico, Norman Gall disse que para algumas pessoas palavrões piores do que “globalização” ou “neoliberalismo”, só se forem “globalização neoliberal” ou “neoliberalismo globalizante”.

**Controvérsias conceituais sobre globalização**

Quanto mais me aprofundo na análise da globalização, mais me convenço de que se trata de um fenômeno predominantemente das comunicações. Embora seus reflexos alterem profundamente as relações econômicas, sua origem encontra-se, a meu juízo, no campo das comunicações. Nesse particular, alinho-me à posição do prof. Eduardo Giannetti (1996), em oposição à do prof. Antônio Corrêa de Lacerda (1998, p. 17), que se utiliza inclusive da expressão globalização econômica:

O fato a ser observado é que o processo de globalização econômica é cada vez mais intenso na economia mundial. Embora, como veremos, não haja ainda uma uniformidade teórica de conceitos, o que, sob alguns aspectos, torna difícil a sua caracterização, é a extraordinária mobilidade e crescente volume dos investimentos diretos estrangeiros que se revela mais visível. Por outro lado, um aspecto a ser ressaltado é da crescente intangibilidade da riqueza, o que dificulta a ação dos Estados Nacionais e das empresas.

Já o prof. Eduardo Giannetti, cuja abordagem será vista de forma mais detalhada adiante, destaca o binômio “aceleração do tempo” e “integração do espaço” como um dos traços mais marcantes da globalização. Concordando com ele, ouso afirmar que a globalização é um fenômeno predominantemente do campo das comunicações. Por isso, recomendo a leitura do excelente livro *O fim das distâncias*, de Frances Cairncross (2000), já traduzido para o nosso idioma. Após a leitura desse livro, da editora-chefe da revista *The Economist*, adquiri confiança suficiente para defender essa posição que, diga-se de passagem, é responsável por alguns olhares enviesados de certos colegas economistas.

Entre os autores que se referem à questão da globalização como um fato concreto da nossa época, gostaria de destacar François Chesnais, que prefere o termo mundialização a globalização, por entender que corresponde com maior exatidão à essência da expressão inglesa “globalização”, que, nas suas palavras, “traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e conduta ‘globais’” (Apud Lacerda, 1998, p. 19).

Como bem observou o prof. Lacerda, o termo mundialização (do francês *mondialization*) não foi adotado apenas por Chesnais, mas pelos franceses de uma forma geral, em lugar de globalização (do inglês *globalization*), em razão da conhecida resistência cultural existente na França em relação ao uso de anglicismos.

Outros que se referem ao fenômeno da globalização como um fato concreto e irreversível são Ernesto Lozardo (2001), Rubens Ricupero (2001) e Jagdish N. Bhagwati (2004), este último, autor de um livro em que faz veemente defesa da globalização. Mas não são somente os economistas que se têm debruçado sobre o fenômeno da globalização e seu impacto sobre as formas de pensar e agir. Engenheiros, advogados, administradores, tecnólogos, antropólogos, sociólogos e muitos outros profissionais têm também se preocupado com o fenômeno, cada um procurando examiná-lo a partir de seu campo de atuação. Entre os sociólogos, merece destaque a observação do prof. Octavio Ianni (1995, p. 15):

O problema da globalização, em suas implicações empíricas e metodológicas, ou históricas e teóricas, pode ser colocado de modo inovador, propriamente heurístico, se aceitarmos refletir sobre algumas metáforas produzidas precisamente pela reflexão e imaginação desafiadas pela globalização. Na época da globalização, o mundo começou a ser taquigrafado como “aldeia global”, “fábrica global”, “terrapátria”, “nave espacial”, “nova babel” e outras expressões. São metáforas razoavelmente originais, suscitando significados e implicações. Povoam textos filosóficos e artísticos.

Diversos outros autores, de especialidades distintas, têm também se ocupado da questão da globalização, destacando diferentes aspectos ou chamando a atenção para efeitos positivos ou negativos dela provenientes. Evidentemente, não seria possível citá-los num texto desta natureza. Mas, como pretendo realçar o caráter polêmico do fenômeno da globalização, gostaria de mencionar alguns críticos que chegam a questionar sua existência ou, pelo menos, sua irreversibilidade. Entre os que se alinham àqueles que acreditam que o saldo final da globalização não será muito positivo, os mais conhecidos são Joseph Stiglitz, Prêmio Nobel de Economia e ex-vice-presidente do Banco Mundial, e o mega investidor George Soros. Nessa mesma linha, posicionam-se Hirst & Thompson (1998, p. 341):

Os defensores mais ingênuos da rápida e recente “globalização” têm memória curta e tendem a ver a economia internacional em termos pós-1973. Uma perspectiva mais ampla é prudente, não simplesmente pelo que revela sobre a economia mundial pré-1914, mas porque mostra quão volátil, quão sujeita às mudanças conjunturais e quão vulnerável aos efeitos dos conflitos políticos é a economia internacional. Nenhum regime importante durou mais do que 30 a 40 anos, e períodos de abertura e de crescimento consideráveis foram substituídos por períodos de fechamento e de declínio. Portanto, seria uma ingenuidade projetar as tendências atuais de abertura e de integração, como se fossem inevitáveis ou irreversíveis.

Entre os brasileiros, o prof. Paulo Nogueira Batista Jr. é um dos que mais têm questionado o fenômeno da globalização, por considerar limitado o recente processo de internacionalização. A seu juízo, em que pese a rápida expansão das transações econômico-financeiras internacionais, a hegemonia dos mercados continua sendo de ordem interna, que absorve cerca de 80% de tudo o que é produzido no mundo. As economias nacionais também geram 90% dos empregos, e os investimentos realizados ainda são financiados preponderantemente pela poupança interna, responsável por 95% dos financiamentos das inversões.

O prof. Reinaldo Gonçalves, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), também tem uma visão bem crítica da globalização, notadamente de suas consequências para países não desenvolvidos, como é o caso do Brasil. O estágio atual da globalização é explicado por ele da seguinte forma (2003, p. 19):

O modo capitalista de produção entra em uma época propriamente global, e não apenas internacional. Assim, o mercado, as forças produtivas, a nova divisão internacional do trabalho, a reprodução ampliada do capital desenvolvem-se em escala mundial.

Seu ceticismo quanto às possíveis vantagens da globalização para o Brasil fica evidente quando ele afirma que “a causa básica da globalização econômica é a necessidade das economias desenvolvidas de expandir seus mercados” (2003, p. 28).

Além deles, outro que tem feito comentários muito negativos à globalização (e ao neoliberalismo) é o comentarista político Carlos Chagas. Seus comentários, porém, têm sido tão exagerados que se assemelham àqueles muito comuns no auge da Guerra Fria, segundo os quais os comunistas comiam criancinhas. Num de seus comentários, na Rádio Jovem Pan, disse que o neoliberalismo e a globalização são os responsáveis pela expansão da corrupção verificada recentemente em diversos países do mundo...

Embora admitindo certa validade nas observações de Hirst & Thompson e de Batista Jr., não resta dúvida de que a posição deles – de questionar a própria existência do fenômeno da globalização – é amplamente minoritária. Afinal, mesmo aqueles que têm uma visão bastante crítica da globalização, não deixam de reconhecer sua existência. Diante dessa constatação, examinarei, a seguir, os fatores cuja importância aumenta com a globalização, assim como aqueles que têm sua importância reduzida.

Polêmica à parte, coloco-me ao lado dos que acreditam que o fenômeno é real e irreversível e, nesse sentido, nada como procurar compreendê-lo em toda a sua extensão para, a partir daí, tentar aproveitar ao máximo as oportunidades que ele apresenta ou, na pior das hipóteses, minimizar os prejuízos que ele possa vir a acarretar.

Assim, consciente de que assumir a escolha de um único autor para servir de referência sobre tema tão polêmico pode ser fator de crítica por parte de todos aqueles que têm opinião diferente a respeito da globalização, tomo por base um artigo elaborado pelo Prof. Eduardo Giannetti para um seminário realizado em 1996. Apesar do tempo decorrido, o texto segue extremamente atual e oportuno.

No referido artigo, Giannetti começa a análise da globalização com o seguinte comentário (1996, p. 2):

A globalização não é apenas a palavra da moda, mas a síntese das transformações radicais pelas quais vem passando a economia mundial desde o início dos anos [19]80. Suas dimensões básicas, que estão revolucionando a atividade produtiva e o modo de vida neste fim de milênio, são a aceleração do tempo e a integração do espaço. O paradoxo é que embora façamos as coisas que desejamos em cada vez menos tempo, falte também cada vez mais tempo para fazer aquilo que desejamos. Quanto mais economizamos tempo, mais carecemos dele.

Depois de fazer essas considerações iniciais, Giannetti afirma que a globalização pode ser entendida como resultante da conjunção de três forças poderosas (1996, p. 2):

1. A terceira revolução tecnológica (tecnologias ligadas à busca, processamento, difusão e transmissão de informações; inteligência artificial; engenharia genética);

2. A formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados (União Europeia, Nafta, Mercosul etc.); e

3. A crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros em escala planetária.

Mesmo reconhecendo o desgaste do termo paradigma, no sentido atribuído a ele por Thomas Khun[[1]](#footnote-2) (1982), pelo uso excessivo e inadequado que lhe conferiu certa banalização, acredito que a globalização significou uma efetiva mudança de paradigma e, em consequência disso, como ocorre sempre que há uma mudança de tal magnitude, há uma acentuada oscilação da importância de alguns fatores, com o aumento da importância de alguns e a redução da importância de outros, lembrando o movimento de uma gangorra.

Para Giannetti (1996), ganharam importância com a globalização:

1. *A estabilidade e a previsibilidade macroeconômicas*: num mundo em que as relações econômicas são estabelecidas, muitas vezes, entre blocos de países, quem é que vai querer ter como parceiro um país que não consegue manter a estabilidade de sua moeda e onde não há condição de se fazer qualquer tipo de previsão a não ser de curtíssimo prazo?
2. *O investimento em capital humano*: entendido não apenas no seu componente cognitivo, necessário para interagir com as novas tecnologias, mas também no que diz respeito à ética e à confiabilidade interpessoal. Num mundo em que os acontecimentos são divulgados praticamente em tempo real, qualquer deslize mais grave condena seu autor a uma desconfiança generalizada. Exemplo nesse sentido pôde ser observado com o ex-presidente Fernando Collor de Mello, cuja imagem está irremediavelmente associada aos desmandos e à corrupção que levaram a seu *impeachment*. Quem, aliás, utilizou-se desse fato para demonstrar que, com a globalização e a imediata divulgação das notícias em escala mundial, a questão ética passaria a ser vista a partir de um outro prisma, com sua importância sendo bastante valorizada, foi John Naisbitt (1994), no *best seller Paradoxo global*. E, embora ainda estejamos muito em cima do fato, o cipoal de denúncias de corrupção que assola o País atualmente poderá deixar como herança vários outros exemplos desse tipo.

*Agilidade e flexibilidade empresarial*: no mundo globalizado e altamente competitivo, acesso à informação deixou de ser *handicap*, uma vez que ela está disponibilizada para todos. Sendo assim, o que se torna essencial é saber como processar as informações e, com base nisso, tomar as decisões no momento adequado, se possível antecipando-se aos concorrentes. Portanto, a inovação é uma ambição de todos os atores desse novo cenário e, para obtê-la, cresce cada vez mais a importância da criatividade, definida por Charles “Chic” Thompson (1993, p. 24) como “a capacidade de olhar para a mesma coisa que todos os outros, mas ver algo de diferente nela”, uma adaptação de duas citações do ganhador do Prêmio Nobel de Medicina de 1937, Albert Szent-Györgyi[[2]](#footnote-3)*.*

Simultaneamente, para Giannetti (1996), perderam importância com a globalização:

1. *A mão de obra barata e a abundância dos recursos naturais como fatores de competitividade e atração de investimento direto estrangeiro*: pelo menos dois aspectos merecem consideração especial a esse respeito. O primeiro é que “a teoria econômica tradicional”, como observa o prof. Antônio Corrêa de Lacerda, (1998, p.24) “sugeria que custos e produtividade comparativos de mão de obra, matéria-prima, energia e transportes determinavam as taxas de câmbio. A globalização fez com que, cada vez mais, taxas de câmbio determinassem de que modo se compara o custo da mão de obra de um país em relação ao outro”. O segundo é o que foi identificado por Peter Drucker como “substituição do trabalho manual pela ciência e pelo capital”:

Quando Henry Ford introduziu a linha de montagem, em 1909, ele reduziu em aproximadamente 80%, em dois ou três anos, o número de horas/homem exigidas para produzir um automóvel – muito mais do que qualquer um espera que resulte até mesmo da mais completa robotização. Não há dúvida, porém, de que estamos diante de uma aceleração nova e drástica na substituição de trabalhadores manuais por máquinas – isto é, pelos produtos da ciência. (Apud Lacerda, p. 25)

Com todos esses avanços, tem sido cada vez mais fácil produzir artificialmente, sem perda de qualidade e com preços significativamente mais baixos, substitutos para matérias-primas que, até algum tempo atrás, constituíam-se nos principais itens da pauta de exportações de uma série de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento.

1. *A autossuficiência econômica como objetivo nacional e a integração vertical como estratégia empresarial*: considerando, de um lado, o tempo e a distância que praticamente deixaram de ser obstáculos às transações internacionais e, de outro, o elevado custo em P&D para produzir, em condições mínimas de qualidade e preço, artigos cada vez mais sofisticados, torna-se verdadeiramente incompreensível imaginar um país que estabeleça como objetivo nacional a autossuficiência econômica. A par disso, as mudanças apontadas no item anterior trouxeram, entre outras consequências, um nível muito mais alto de automação e integração entre as atividades de concepção, produção, gerenciamento e comercialização de produtos e serviços, exigindo, inevitavelmente, novas estratégias empresariais.
2. *A noção de Estado Nacional soberano*: a formação de blocos econômicos exige que se repense o papel desempenhado pelos Estados Nacionais. Além disso, é preciso ressaltar que as transformações de natureza tecnológica e organizacional identificadas no item anterior interferiram significativamente nos padrões de competitividade em nível internacional. A propagação dessas novas bases tecnológicas só se viabilizou, porém, graças ao processo de desregulamentação e da progressiva redução das barreiras ao comércio internacional. Diante disso, questiona-se cada vez mais a capacidade de os Estados Nacionais adotarem políticas compensatórias de forma eficiente.

Tais políticas compensatórias tiveram seu auge nas décadas de 1960 e 1970, quando a influência das ideias do economista britânico John Maynard Keynes foi tão ampla que se tornou comum o emprego da expressão “grande consenso keynesiano”. A caracterização, a ascensão e o declínio das políticas econômicas de inspiração keynesiana, porém, não serão objeto de exame neste livro.

Para concluir este tópico, gostaria de assinalar que nesse novo cenário, no qual o papel do Estado ainda vem sendo amplamente discutido, uma coisa parece certa: haja o que houver, a sociedade não voltará jamais a aceitar nem um Estado inchado, ineficiente e perdulário, como aquele que prevaleceu até que as mudanças tivessem ocorrido, nem inflações elevadas e crônicas decorrentes de déficits fiscais sistemáticos. Em seu lugar, haverá necessidade de um tipo de Estado de proporções muito mais reduzidas, com estruturas flexíveis e aptas a dar respostas aos anseios da sociedade, além de elevados padrões de eficiência. Em suma, um Estado capaz de garantir a provisão dos bens e serviços indispensáveis ao desenvolvimento da sociedade, sem ser, necessariamente, o provedor exclusivo desses bens e serviços, como bem observam Osborne e Gaebler no livro *Reinventando o Governo*(1995). Importante frisar que essa observação é válida para os três níveis de governo: federal, estadual e municipal.

**Tendências do mundo do trabalho**

Feitas as considerações de caráter geral a respeito da globalização, que por si só tem efeito significativo sobre o mundo do trabalho, é necessário examinar mais detalhadamente algumas de suas próprias características.

**Sob o signo da transitoriedade**

Qualquer que seja a visão individual a respeito da globalização, dois aspectos, porém, parecem obter o consenso de todos que se debruçam sobre o tema: o primeiro é que o mundo se tornou mais competitivo, o que afeta pessoas, empresas, organizações e países; o segundo é que o ritmo das mudanças é extremamente acelerado.

O que surpreende hoje não é a mudança em si, mas o ritmo em que ela ocorre. Luc de Brabandere, no excelente *O lado oculto das mudanças*, assim se refere a isso (2006, p. 2):

Na verdade o mundo está mudando em um ritmo muito mais acelerado do que aquele dos tempos de Heráclito. A primeira aceleração ocorreu quando o mundo agrário fez a transição para o industrial. O segundo – e muito mais dramático – foi a transmutação do industrial para o digital. Enquanto a eletricidade e o telefone levaram 50 anos para atingir metade dos lares americanos, o e-mail e o DVD foram adotados pela maior parte da população em apenas dez anos. Menos de dez anos? Da maneira como as coisas vão, daqui a pouco tempo estaremos monitorando as mudanças em meses e não em anos.

A combinação desses dois fatores – intensa competitividade e alucinante ritmo das mudanças – nos transmite a sensação, nem sempre acertada é bom frisar, de que tudo é efêmero e passageiro, o que vale para ideias, produtos, processos, teorias, valores, crenças, preconceitos, paradigmas, percepções e até ideologias. Indo além do consagrado livro de Marshall Berman (2007), tudo o que é sólido – e também o que não é – desmancha no ar.

Também isso não chega a ser novidade, tendo sido analisado a partir de prismas diferentes por Joseph Schumpeter (1982), como destruição criativa, e pelos seguidores de Marx, entre os quais o húngaro István Meszáros (1989), como obsolescência planejada. O que chama atenção, mais uma vez, é o ritmo atingido recentemente pelas mudanças.

**Profissão versus ocupação**

Ao se analisar as oportunidades oferecidas é preciso estar atento às reviravoltas do mercado, que em determinados momentos valoriza certos aspectos da formação do profissional e, em outros, aspectos diferentes.

Nesse sentido, vale a pena observar, em primeiro lugar, a relação e o maior ou menor grau de descolamento entre profissão e ocupação.

Como bem aponta o prof. Roberto Macedo (1998), poucos atentam para a diferença entre profissão e ocupação. A primeira diz respeito à formação do indivíduo, seja ela obtida num curso superior, seja num curso técnico. A segunda refere-se ao tipo de trabalho que o indivíduo desenvolve, podendo estar ou não relacionado à sua profissão. Muitos especialistas no assunto afirmam, com base em suas pesquisas, que há uma tendência em curso caracterizada pelo crescente descolamento entre profissão e ocupação, com um número cada vez maior de pessoas que possuem uma determinada formação atuando profissionalmente em ocupações que teoricamente deveriam estar sendo preenchidas por outros profissionais. Essa tendência de descolamento só não ocorre de forma tão acentuada nos cursos que formam profissionais para setores muito específicos, como, por exemplo, odontologia ou veterinária. Nesses casos, verifica-se elevada aderência entre a formação profissional e o exercício de ocupações com alto grau de correlação.

**Especialista versus generalista**

Ainda relacionado às tendências do mercado de trabalho e às suas reviravoltas, vale observar a dicotomia entre especialistas e generalistas.

Há alguns anos o mercado exigia profissionais super especializados, de tal forma que o indivíduo tinha de se preocupar em se aprofundar cada vez mais naquela área específica que ele havia escolhido para ter como profissão. De uns anos para cá, isso não é mais suficiente, uma vez que além de bons conhecimentos numa área específica, as empresas querem profissionais generalistas, ou seja, que tenham bons conhecimentos também em diversas outras áreas, o que o prof. Carlos Roberto Faccina (2006) define como “especialista generalizante”. Isso requer de qualquer indivíduo uma reciclagem constante e uma contínua busca por novas informações acerca de quase tudo de relevante que acontece ao redor do mundo, pois além da boa formação numa área específica do conhecimento, o profissional precisa ter um repertório amplo, englobando bom nível de informação – e algum conhecimento mais elaborado – de assuntos pertinentes a diversas áreas de conhecimento e de atuação.

Uma vez conhecido o terreno do jogo, é hora de se preocupar com as condições do campo de jogo.

**Quais as condições do campo de jogo?**

Neste capítulo serão examinadas as condições de funcionamento de dois fatores fundamentais para quem quer se inserir satisfatoriamente no mercado de trabalho: a educação e a conjuntura econômica. O primeiro fator por ser responsável pela qualificação dos jogadores; o segundo, porque, se o campo não estiver em boas condições, o desempenho dos jogadores será fatalmente comprometido, por melhores que sejam a sua formação e seu treinamento.

**O valor econômico da educação**

Tive o privilégio de participar, em novembro de 2005, da reunião anual do Conselho da *Harris School*, a escola de políticas públicas da Universidade de Chicago, aquela que reúne a maior quantidade de economistas agraciados com o Prêmio Nobel. A referida reunião foi realizada, excepcionalmente, no Rio de Janeiro, entre outras razões, pelo fato de que a *Harris School* estava procurando obter patrocínio para a criação da Cadeira Sergio Vieira de Mello de Estudos da Paz.

Embora pertencente à prestigiosa Universidade de Chicago, conhecida em todo o mundo pela intransigente defesa dos princípios do liberalismo econômico, a *Harris School* tem uma característica toda especial, uma vez que o foco central de suas pesquisas e de seus cursos está relacionado a questões sociais, tais como distribuição de renda, saúde, emprego, previdência, pobreza e educação.

Na programação da reunião, o maior destaque foi o prof. James Heckman, Prêmio Nobel de Economia de 1990, que deu uma brilhante aula sobre o retorno econômico da educação. Com enorme clareza e valendo-se de dados de diversos países, o prof. Heckman mostrou que o retorno econômico propiciado pelo investimento em educação, embora difícil de ser mensurado, é provavelmente mais elevado do que qualquer outro tipo de investimento, apesar das diferenças decorrentes do grau de desenvolvimento do país em que esse investimento é realizado. Nos países não desenvolvidos em especial, essa forma de investimento representa talvez a única forma de recuperar – total ou parcialmente – o atraso em que se encontram na comparação com os padrões de vida observados nos países desenvolvidos. O argumento mais enfatizado pelo prof. Heckman foi sobre a superioridade relativa do investimento em educação básica. De acordo com Heckman, o retorno do investimento no ensino básico é maior do que o investimento feito no ensino médio, que, por sua vez, é superior ao investimento realizado no ensino superior ou nos programas de pós-graduação ou de treinamento empresarial, embora estes tenham, na maior parte das vezes, objetivos diferenciados.

Na mesma semana em que se realizou o seminário da *Harris School*, em seu artigo quinzenal na seção Ponto de Vista da revista *Veja*, Claudio de Moura Castro também abordou o tema da educação, aliás, com a elegância que lhe é peculiar. Nesse artigo, Moura Castro recoloca a polêmica questão do pagamento do ensino público superior, um tema que provoca calafrios em parcela considerável dos brasileiros que se autodenominam progressistas. Cada vez que a discussão desse tema volta a ser proposto, seus proponentes são acusados de elitistas, reacionários e outros rótulos desse gênero.

O interessante é que muitos dos que proclamam aos quatro ventos bordões como “ensino público e gratuito em todos os níveis”, não se dão conta (ou fingem não se dar) de que estão na verdade defendendo a manutenção de um sistema que é, isso sim, extremamente favorável às camadas mais privilegiadas da população. A explicação dada por Moura Castro no referido artigo é tão clara quanto sucinta, de tal forma que não há nada melhor do que reproduzi-la (2005):

Dados disponíveis mostram que desde os tempos de Marx os ricos continuam predominando na universidade pública. No Brasil, segundo o Ministério da Fazenda, os 20% mais ricos da população capturam 74% das vagas. Ou seja, os impostos pagos por todos financiam a educação dos mais ricos (custando, por aluno, dez vezes mais do que a educação básica). É a chamada regressividade dos gastos públicos.

Tal tipo de distorção tem como corolário o fato, suficientemente demonstrado por estatísticas confiáveis, de que os diplomados do ensino superior ganham três vezes mais do que aqueles que têm apenas um diploma de nível médio. Completa-se, assim, um circuito de distorções: no Brasil, o investimento por aluno universitário é relativamente muito maior do que o investimento no aluno do ensino básico, contrariando os argumentos do prof. Heckman e de diversos outros respeitados especialistas; se não bastasse, boa parte desse investimento vai para os mais ricos, num perverso caso de subsídio às avessas.

Esse aspecto, aliás, vem sendo há muito tempo apontado pelo prof. Eduardo Giannetti, juntamente com o crescimento populacional e a concentração de renda, como um dos grandes obstáculos à formação do capital humano em nosso país, como se vê no trecho a seguir, do artigo *O ciclo da pobreza e da incompetência*, publicado originalmente na *Folha de S. Paulo*, em 1993:

Os gastos sociais do governo acabam sendo capturados pelas famílias de renda média e alta em detrimento dos grupos de renda que mais precisavam deles. Um estudo do Banco Mundial mostra que o jovem brasileiro de família rica recebe, em média, 4 vezes mais subsídios do governo para financiar a sua educação do que um jovem de família pobre.

Para aqueles que tiverem interesse mais imediato, recomendo a leitura de alguns autores que têm se notabilizado pelo estudo sistemático deste e de outros aspectos da relação entre economia e educação, como os laureados estrangeiros Theodore W. Schultz (que recebeu o Prêmio Nobel de Economia exatamente por suas contribuições na pesquisa sobre economia da educação), James Heckman e Gary Becker, ou os não menos brilhantes brasileiros Claudio de Moura Castro, Eduardo Giannetti, Marcelo Neri, Maria Helena Guimarães de Castro e Ricardo Paes de Barros.

**Panorama geral da educação no Brasil**

São divulgados anualmente os resultados de uma série de estudos que comparam a educação de diversos países com base em testes realizados por estudantes de diferentes idades. O Programa Internacional de Avaliação de Alunos (*Programme for International Student Assessment* – Pisa, na sigla em inglês) é provavelmente o mais conhecido deles.

O relatório divulgado no final de 2011 revelou que, apesar de uma melhora considerável, uma vez que apenas Chile e Luxemburgo tiveram uma evolução maior do que a do Brasil a contar de 2000, o desempenho dos estudantes brasileiros ainda é sofrível, permanecendo abaixo de 50% nas três modalidades avaliadas: leitura, matemática e ciências. Com esse desempenho, os estudantes brasileiros de 15 anos que cursam a sétima série ocupam a 53ª posição no *ranking* de leitura e ciência e a 57ª em matemática, entre os 65 países pesquisados (34 deles da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – e 31 de nações convidadas).

Esses resultados não devem causar surpresa àqueles que se interessam em acompanhar, quer diretamente, quer por meio do noticiário a respeito do assunto, a evolução da educação no Brasil.

Não há dúvida de que houve evolução, como de resto em quase tudo no Brasil, ao longo dos últimos 20 anos. Porém, no caso da educação, a evolução tem ocorrido num ritmo inferior às necessidades de um país com as características do nosso, o que acaba se transformando num obstáculo tanto para o crescimento econômico quanto para o desenvolvimento.

Para efeito de breve análise, serão considerados quatro níveis: ensino infantil, ensino fundamental, ensino médio e ensino superior.

**Ensino infantil**

Por ensino infantil entende-se aquele que é oferecido às crianças nos primeiros anos de sua existência, antes do ingresso no ensino básico, que ocorre quando a criança atinge os seis anos de idade. Como observa Clayton Christensen (2012: p. XXV), “nossas experiências nos primeiros 18 meses de vida dão forma à maior parte das nossas capacidades intelectuais”.

Percebe-se que no Brasil, embora haja crescente consciência da extraordinária importância da educação infantil, ela ainda é prejudicada, em muitas regiões do País, pela acentuada desigualdade de renda e extrema pobreza em que ainda vive parcela não desprezível da população brasileira.

Para essa parcela, a fome e outros problemas relacionados à má nutrição deixam sequelas permanentes, uma vez que comprometem a formação física e mental dos que são assim afetados. O cérebro de crianças que passaram por necessidades dessa natureza não se forma do mesmo jeito que se desenvolve o cérebro de uma criança bem nutrida e que tem oportunidade de crescer num ambiente adequado, cercado não apenas de conforto material, mas, sobretudo, do carinho e afeto de suas respectivas famílias. Com isso, as crianças carentes apresentarão deficiência para o estabelecimento das *conexões sinápticas*, a principal razão pela qual o nosso cérebro possui uma capacidade quase infinita.

Por se tratar de assunto dotado de enorme complexidade, muitos autores têm procurado abordá-lo de forma mais acessível, a fim de permitir que um volume significativo de pessoas possa compreender o funcionamento do cérebro, evitando a tendência de desistirem nas primeiras páginas em razão da dificuldade apresentada pelos textos científicos. Entre os que fizeram tentativas dessa natureza me vêm imediatamente à cabeça os nomes de Tony Buzan (1991, 2002), Gordon Dryden e Jeannette Vos (1996), Howard Gardner (1999), Eduardo Giannetti (2010), Alessandro Greco (2006), Suzana Herculano-Houzel (2002 e 2008) e Henrique Schültzer del Nero(1997 e 1998).

Ainda de acordo com Christensen (2012), deve haver um esforço concentrado naquilo que precisa ser feito antes da pré-escola, o que tornará a tarefa das instituições de ensino nos níveis posteriores – ensinos fundamental, médio e superior – consideravelmente mais fáceis. Os três elementos centrais dessa ação na pré-escola são (2012, p. 126):

1. Criação de capacidade intelectual na primeira infância.
2. Fortalecimento de positiva auto estima – a principal crença de qualquer criança a seu próprio respeito. A consolidação da auto estima é um processo para a vida inteira, mas seus fundamentos são estabelecidos na infância.
3. Estímulo da curiosidade intelectual, que servirá como um motivador para o aprendizado contínuo durante a vida inteira.

Diante disso, o País precisa encarar de uma vez por todas essa questão da elevada desigualdade e erradicar a extrema pobreza, pois, sem isso e com a manutenção de crianças vivendo na fome e na miséria, os eventuais avanços observados no ensino infantil continuarão sendo – pelo menos em parte – comprometidos.

Não é somente em decorrência da fome e da má nutrição que as crianças que vivem num ambiente de extrema pobreza acabam tendo problemas que vão acompanhá-las em toda a sua existência futura, mas também da falta de interação verbal na família, que as impedem de concorrer com outras crianças da mesma idade pelas oportunidades que a vida oferece.

Todd Risley e Betty Hart, dois dos principais pesquisadores sobre como a capacidade intelectual é determinada, citados por Christensen (2012, p. 127), observaram e registraram as interações verbais entre uma representativa amostragem de pais e seus filhos em casa, durante os primeiros dois anos e meio de vida.

Eles calcularam que, em média, os pais falam 1.500 palavras por hora com seus bebês. Pais “falantes”, com formação universitária, falaram em torno de 2.100 palavras por hora aos seus bebês, enquanto crianças no segmento considerado pelos pesquisadores de “famílias dependentes da previdência” ouviram seus pais falarem apenas 600 palavras por hora. Risley e Hart estimaram que aos 36 meses de idade, filhos de pais conservadores e com formação universitária tinham ouvido os pais falarem 48 milhões de palavras para eles. Em contraste, filhos de famílias sem renda própria haviam ouvido apenas 13 milhões de palavras.

Se relacionarmos essa constatação às mais recentes descobertas da neurociência teremos uma boa noção do impacto deletério dessa desigualdade para a formação das crianças. Foi o que fez, recentemente, Clayton Christensen, um dos mais respeitados especialistas em inovação. Ele também tentou explicar de forma simplificada o funcionamento do cérebro e, associado a isso, a importância de um amplo repertório de palavras na capacidade de aprendizagem das crianças. E o fez com tamanha clareza que julgo válido fazer uma extensa reprodução de suas ponderações (2012, p. 129).

Há uma forte conexão entre o que os neurocientistas estão aprendendo sobre como o cérebro físico funciona e as observações de qual conversa extra, ou dança da linguagem, leva a aguçadas habilidades auditivas, que, por sua vez, conduzem a uma melhor capacidade de aprendizagem. Nossos cérebros são compostos de algo entre 10 e 100 bilhões de neurônios, ou células cerebrais, que passam os dias e as noites enviando e recebendo mensagens uns dos outros. Cada neurônio tem um axônio, que é um filamento tubular único, responsável pelo envio de sinais e dendritos, que são extensões estruturadas como uma árvore com um tipo de “meia-luva” em cada uma das extremidades, responsáveis pela recepção dos sinais. O ponto em que os neuroaxônios de cada cérebro formam uma conexão funcional com uma vizinhança de dendritos é chamada de *sinapse*. Esse é o lugar em que ocorre praticamente toda atividade cerebral.

Ao se comunicarem umas com as outras, as células emitem um sinal elétrico por seu axônio até um dos pequenos recantos, ou terminais, no final do axônio que é posicionado perto dos dendritos de uma célula vizinha, Nessa sinapse, ou brecha, entre o axônio emissor e os dendritos receptores das mensagens, o sinal elétrico desencadeia a liberação de agentes químicos chamados *neurotransmissores*. A célula vizinha recebe a mensagem se, e quando, esses neurotransmissores são detectados e conectados a receptores em seu dendrito.

Prossegue Christensen (2012, p. 129):

Um substancial *corpus* de evidências demonstra que quando o caminho sináptico, entre quaisquer duas células ou sistemas de células, é repetidamente ativado, esses neurônios acabam se tornando “associados”, de modo que a atividade em um deles torna mais provável que o outro se torne ativo. Os cientistas acreditam que a repetida coativação de conexões de células cria mudanças físicas na sinapse, de maneira que os neurônios possam emitir sinais com mais eficiência do que era possível antes do surgimento dessa conexão. Da maneira inversa, quando duas células não estão acostumadas a emitir sinais uma para a outra, a brecha entre elas, chamada de fenda sináptica, não é muito eficiente. Os sinais podem se perder.

Associando esse processo todo ao repertório dos pais, aponta Christensen (2012, p. 130):

Quando os pais conversam bastante – falando 48 milhões de palavras para uma criança nos 36 primeiros meses de vida – incontáveis caminhos sinápticos adicionais são exercitados e refinados no cérebro da criança. Isso torna os padrões posteriores de pensamento mais fáceis, rápidos e mais automáticos. A principal tarefa cognitiva para as crianças, nessa idade, consiste em desenvolver e usar os caminhos sinápticos que irão facilitar seus processos de raciocínio. Uma criança que ouvir 48 milhões de palavras nos seus primeiros três anos não terá apenas 3,7 vezes mais conexões sinápticas bem lubrificadas em seu cérebro do que a que tiver ouvido apenas 13 milhões de palavras. Cada célula cerebral pode ser conectada a centenas de outras células por até 10 mil sinapses. Isso significa que as crianças brindadas com conversa extra têm uma vantagem cognitiva praticamente incalculável em comparação com aquelas que não estiveram expostas a essa situação. Seus cérebros podem ter sido “ligados” para raciocinar em formas muito mais sofisticadas do que aquelas de crianças cujos caminhos sinápticos não são desenvolvidos e lubrificados a tal ponto, através do uso.

Em tom conclusivo, observa Christensen (2012, p. 130):

A forte auto estima pode proporcionar às crianças a confiança necessária para enfrentar, com sucesso, os difíceis desafios da educação e das questões da vida comum, à medida que com eles se depararem. Quando as crianças cujas capacidades cognitivas forem ampliadas, como já descrito, enfrentarem e tiverem sucesso nos primeiros desafios acadêmicos encontrados na escola formal, seu sentido de autossuficiência – sua exaltação e confiança na capacidade de enfrentar e vencer tarefas intelectuais mais difíceis – poderá florescer. Quando elas ingressam na escola sem essa preparação, suas experiências escolares iniciais consistem em resistência e fracasso, o que destrói a auto estima e faz com que qualquer trabalho acadêmico a ser enfrentado pareça intimidador e desinteressante.

Além desses terríveis aspectos, há que se considerar a qualidade dos professores que atuam com crianças nessa faixa etária. Evidentemente, necessitam de uma preparação altamente especializada e de boas condições de trabalho, o que, como sabemos, não é o que ocorre na maior parte das vezes.

Sem a formação adequada e trabalhando em condições muito inferiores à desejável, fornecem um tipo de ensinamento impróprio, o que gera, em consequência, um déficit na capacidade de assimilação de conhecimentos que será sentido a partir da etapa seguinte, o ensino fundamental.

**Ensino fundamental**

A denominação ensino fundamental passou a vigorar há alguns anos e compreende o que antigamente era chamado de primário e ginásio, sendo atualmente composto de nove anos de estudo, o que significa, a grosso modo, crianças de seis aos 15 anos de idade.

No que se refere ao ensino fundamental, o Brasil encontrava-se, até o início dos anos 1990, numa situação lastimável, com problemas tanto de ordem quantitativa como de ordem qualitativa.

Durante os dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso, tendo à frente da pasta da Educação o ministro Paulo Renato de Souza, houve um esforço, bem sucedido, de universalização do ensino básico. Assim, ao final do governo FHC o Brasil havia atingido um nível de 97% de crianças em idade escolar tendo acesso à escola.

Ao assumir o governo, portanto, o presidente Lula se deparou com um desafio ainda mais difícil: dar qualidade ao ensino oferecido a essa enorme quantidade de gente que passou a ter condições de frequentar a escola. Tal desafio encontra-se ainda longe de ser superado, pois, como mostram as comparações internacionais, nossos estudantes costumam se colocar em posições aquém das intermediárias quando confrontados com estudantes de outros países.

É inegável que tem havido esforço considerável das autoridades nas três esferas de governo, municipal, estadual e federal. Mas o desafio é gigantesco, produto de décadas e décadas em que a educação não foi tratada com a devida seriedade.

No setor público em especial, a deterioração foi gravíssima, atingindo em muitos lugares situações alarmantes. Professores despreparados, mal remunerados e desmotivados, trabalhando em péssimas instalações e sem dispor de recursos minimamente satisfatórios, só podem oferecer um ensino de baixíssima qualidade. Essa situação, como não poderia deixar de ser, provocava o desânimo de muitos estudantes, ou de seus pais, que não veem o progresso esperado. Nesse sentido, não é difícil entender as razões do baixo aproveitamento, do alto grau de retenção (que só não é maior graças à prática generalizada da promoção automática) e da ainda considerável taxa de evasão, o que leva a um funil acentuado quando se comparam as matrículas no ensino fundamental e no ensino médio.

**Ensino médio**

O ensino médio corresponde ao que foi outrora chamado genericamente de colegial e, mais remotamente, dividido em científico (exatas e/ou biomédicas) e clássico. Compreende, basicamente, os três anos entre a formação básica e a formação universitária.

Como já foi antecipado, as matrículas nesse nível de ensino registram uma redução acentuada em comparação com a quantidade de estudantes que iniciam o ensino básico.

Enfrentando basicamente os mesmos problemas dos níveis já examinados, o ensino médio vem passando nos últimos anos por uma transformação positiva, representada pelo estímulo que vem sendo dado, tanto pelo governo federal como por muitos governos estaduais, ao ensino profissionalizante. Em diversos estados, as escolas técnicas estaduais, conhecidas como ETECs, têm representado uma opção bastante apropriada para um contingente significativo de jovens que conseguem, por meio dessas escolas, facilitar seu ingresso no mercado de trabalho, com um tipo de formação adequado às exigências do mundo contemporâneo.

Outro fator positivo foi a criação dos exames de avaliação geral, conhecido pelo nome de Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). A ampla repercussão dada pela mídia aos resultados do ENEM e, mais recentemente, o aproveitamento da nota dessa avaliação para o ingresso na universidade – prática já adotada por um volume considerável de instituições – têm consequências positivas de diversas formas, mencionadas a seguir: os diretores de escolas se preocupam com a qualidade do ensino, pois sabem que uma classificação ruim pode afetar negativamente a procura da escola por parte de novos alunos; os pais de alunos passam a ter um referencial importante na hora de escolher a escola em que vão colocar seus filhos para estudar; os próprios estudantes, por saberem que uma boa nota pode significar um atalho para a universidade; e os pesquisadores, por disporem de um volume de informações confiáveis antes inexistentes para a realização de seus estudos e pesquisas.

*As armadilhas multigeracionais*

Antes de adentrar à breve análise do ensino superior, creio que vale a pena fazer um parêntese para mencionar o que autores consagrados do passado e do presente como Alfred Marshall e Clayton Christensen, respectivamente, chamam de armadilhas multigeracionais.

Muitas vezes os economistas da tradição liberal iniciada no século XVIII com os clássicos,como Adam Smith e Thomas Robert Malthus,e continuada no século XIX pelos marginalistas e neoclássicos,como W. S. Jevons e Alfred Marshall,são acusados de não terem ou de terem reduzida preocupação social, dando pouca ou nenhuma importância a questões relacionadas ao bem-estar social, à saúde ou à educação. Alfred Marshall, principal expoente da escola neoclássica é prova inconteste da inadequação desse tipo de acusação.

Num de seus livros menos conhecidos, intitulado *Liberalismo X Pobreza* (1989), o prof. Eduardo Giannetti utiliza como epígrafe uma frase de Alfred Marshall, que é significativa para evidenciar sua preocupação com a educação: “O mais valioso de todos os capitais é aquele investido em seres humanos”. Segundo Giannetti (1989, p. 39), Marshall foi, indubitavelmente, o economista dessa tradição que mais se destacou nesse aspecto:

Entre os economistas ingleses na tradição liberal-utilitária, foi, sem dúvida, Alfred Marshall aquele que melhor compreendeu a importância da formação de capital humano – do investimento na qualidade da força de trabalho – para um programa de reforma social eficaz, voltado para a emancipação da pobreza e a promoção do desenvolvimento econômico.

Os dois trechos citados a seguir, extraídos da obra magna de Marshall, *Princípios de economia* (1982), publicado originalmente em 1890, ilustram com impressionante clareza essa enorme preocupação com que ele analisava a importância do investimento em educação para o desenvolvimento de uma nação. O primeiro retrata a questão multigeracional e o enorme desperdício humano e econômico da sociedade inglesa do começo do século XX, o qual, convenhamos, não difere muito da situação latino-americana e brasileira observada até os nossos dias:

Nas camadas mais baixas da população, o mal é grande. Pois os parcos meios e educação dos pais e sua relativa incapacidade de antever, com um mínimo de realismo, o futuro, impedem-nos de investir capital na educação e treinamento dos seus filhos, com a mesma liberalidade e audácia com que o capital é aplicado no aprimoramento da maquinaria de qualquer fábrica bem administrada (...) Por fim, eles [os filhos de pais pobres] vão para o túmulo carregando consigo aptidões e habilidades que jamais foram despertas. [Aptidões] que, se tivessem podido dar frutos, teriam adicionado à riqueza material do pais – para não falarmos em considerações mais elevadas – diversas vezes mais do que teria sido necessário para cobrir as despesas de prover oportunidades adequadas para o seu desenvolvimento (...) Mas o ponto sobre o qual devemos insistir agora é que o mal tem caráter cumulativo. Quanto pior a alimentação das crianças de uma geração, menos irão ganhar quando crescerem e menores serão seus poderes de prover adequadamente as necessidades materiais de seus filhos e assim por diante nas gerações seguintes. E, ainda, quanto menos suas próprias faculdades se desenvolvam, tanto menos compreenderão a importância de desenvolver as melhores faculdades de seus filhos e menor será sua capacidade de fazê-lo. (Apud. Giannetti, 1989, p. 43)

O segundo reforça o caráter cumulativo do desperdício mencionado no trecho anterior e dá ênfase à importância da concentração da maior parte do investimento em capital humano na educação básica da massa da população:

Não existe extravagância mais prejudicial ao crescimento da riqueza nacional do que aquela negligência esbanjadora que permite que uma criança bem-dotada, que nasça de pais destituídos, consuma sua vida em trabalhos manuais de baixo nível. Nenhuma mudança favoreceria tanto a um crescimento mais rápido da riqueza material quanto uma melhoria das nossas escolas, especialmente aquelas de grau médio, desde que possa ser combinada com um amplo sistema de bolsas de estudo, permitindo, assim, ao filho inteligente de um trabalhador simples que ele suba gradualmente, de escola em escola, até conseguir obter a melhor educação teórica e prática que nossa época pode oferecer. (Apud Giannetti, 1989, p. 43)

O outro autor que revela uma grande preocupação com a armadilha multigeracional representada pela educação é Clayton Christensen, que, depois de analisar o impacto da inovação em vários setores, focalizou exatamente a educação em seu último livro, que tem por título *Inovação na sala de aula* (2012).

O aspecto diferenciador introduzido por Christensen na análise da armadilha multigeracional está relacionado ao maior ou menor repertório das famílias e do hábito dos pais de manter conversas com as crianças utilizando palavras sofisticadas desde os primeiros meses de vida, como foi visto na página XX.

Afirma Christensen (2012, p. 130):

Poderíamos chegar a uma conclusão assustadora a partir dessa combinação de constatações da neurociência e da maneira pela qual a capacidade cognitiva é desenvolvida na infância: os filhos de famílias de baixa renda, sem instrução e habitação deficiente, estão presos num ciclo multigeracional de fracassos escolares e de pobreza. Se os seus pais não forem adeptos de conversas extras sofisticadas, plenamente adultas, seus filhos começarão a escola com sérias desvantagens em relação aos demais e certamente irão retroceder ainda mais a partir desse mau começo. A autoconfiança e o entusiasmo das crianças pelo esforço acadêmico irão se dissipar de maneira que, quando se tornarem pais, transmitirão desvantagens ainda maiores aos próprios filhos. Essa é, infelizmente, uma explicação geralmente razoável para o fato de que melhorar as escolas da periferia tem se revelado um problema praticamente intransponível.

Mencionando pesquisadores responsáveis por importantes constatações a respeito da armadilha multigeracional, prossegue Christensen (2012, p. 131):

Os primeiros três anos são incomparáveis nas vidas dos seres humanos porque as crianças são extremamente dependentes dos adultos, em tudo que diga respeito ao seu sustento e ao seu aprendizado de linguagem”, conforme escreveu Hart em um artigo para o *New York Times*. “Aos quatro anos de idade, o melhor que pode ser esperado da educação ou de programas de intervenção é evitar que as crianças não privilegiadas se tornem ainda mais desprivilegiadas”. Na verdade, 80% da variação nos resultados do desempenho nas escolas públicas resultam de efeitos familiares como aqueles resumidos anteriormente, e não de efeitos escolares.

No entanto, a conclusão dos pesquisadores, endossada por Christensen, deixa uma luz no fim do túnel (2012, p. 131):

Mas sempre resta uma esperança. Umas das mais importantes constatações do estudo de Risley-Hart foi a de que o nível de renda, etnicidade e nível de instrução dos pais não tinham poder explanatório na determinação do nível da capacidade cognitiva atingido pelos filhos. *Isso se explica pelo montante de dança da linguagem, ou conversa extra, sobre e além de conversa prática, em que os pais se envolvem. Isso foi literalmente responsável por toda a variância nos resultados.* “Em outras palavras”, resumiu Risley, “algumas pessoas pobres conversavam bastante com seus filhos, e estas tinham ótimos resultados. Alguns empresários conversavam pouco com suas crianças, e estes acabavam se saindo muito mal... E não existe variância sequer em termos de raça. A diferença de renda familiar foi superada pela quantidade de conversa com as crianças antes que estas atingissem os 3 anos de idade”.

**Ensino superior**

Os dados do Censo da Educação Superior de 2010 confirmam que as matrículas nos cursos de graduação seguem em franca expansão no Brasil, tendo dobrado na última década o número de brasileiros que frequentam cursos superiores.

De acordo com matéria assinada por Amanda Cieglinski, na revista *Ensino Superior* (ano 14, nº 160), essa constatação não chega a ser uma novidade para quem acompanha de perto a evolução do setor. Porém, o Censo da Educação Superior de 2012 revelou que esse crescimento acelerou entre 2009 e 2010, chegando ao total de 6.379.299 estudantes matriculados na graduação. O aumento foi de 7,1% das matrículas no período, contra uma média de 2% a 4% verificada em anos anteriores. A Tabela 1 mostra a expansão verificada desde 1990, com intervalos mais curtos a partir de 2001.

*Tabela 1 – A evolução do número de alunos matriculados em cursos de graduação*

|  |  |
| --- | --- |
| **Ano** | **Número de alunos matriculados na graduação** |
| **1990** | **1.540.000** |
| **2001** | **3.030.754** |
| **2003** | **3.887.022** |
| **2005** | **4.453.156** |
| **2007** | **5.080.056** |
| **2009** | **5.115.896** |
| **2010** | **6.379.299** |

Fonte: Revista Ensino Superior

Ano 14 – Número 160 – pp. 30-31

A exemplo do que ocorre em outros níveis, o crescimento quantitativo não foi necessariamente acompanhado pela melhora qualitativa, embora seja indiscutível que maior preocupação nesse sentido pode ser observada desde a implantação dos exames de avaliação, que foram iniciados no governo de Fernando Henrique Cardoso, conhecidos pelo nome de Provão, e que tiveram continuidade e passaram por processos de aperfeiçoamento nos governos de Lula e Dilma Rousseff, quando passou a ser utilizada a denominação Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes).

Dois aspectos merecem destaque, a meu juízo, quando se olha para a expansão registrada no ensino superior. O primeiro deles diz respeito à importante contribuição das instituições privadas (Tabela 2).

*Tabela 2 – Números da educação superior em 2010*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Públicas** | **Privadas** | **Total** |
| **Instituições** | **278** | **2.099** | **2.377** |
| **Cursos** | **9.245** | **20.262** | **29.507** |
| **Matrículas de graduação** | **1.643.298** | **4.736.001** | **6.379.299** |
| **Ingressos** | **475.884** | **1.706.345** | **2.182.229** |

Fonte: Revista Ensino Superior

Ano 14 – Número 160 – p. 32

O segundo aspecto refere-se à disparidade regional no número de matriculados (Tabela 3). Essa disparidade serve apenas para ratificar a afirmação anterior no sentido de que a redução das flagrantes desigualdades regionais constitui-se num dos mais sérios desafios que o País tem pela frente.

*Tabela 3 – Assimetria regional*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Região** | **Número de matriculados** | **Participação no total de matrículas** |
| **Norte** | **141.892** | **4,7%** |
| **Nordeste** | **460.315** | **15,2%** |
| **Centro-Oeste** | **260.349** | **8,6%** |
| **Sudeste** | **1.566.610** | **51,7%** |
| **Sul** | **601.588** | **19,8%** |

Fonte: Revista Ensino Superior

Ano 14 – Número 160 – p. 33

A meta do governo é chegar a 2020 com 10 milhões de matrículas no ensino superior; para tanto, o governo trabalha em ações para que a estrutura do ensino suporte as mais de 10 milhões de matrículas até o fim da década.

A respeito dessa meta, cabe reproduzir algumas considerações da matéria de Amanda Ciegliski (2012, p. 32):

Em 2010, as instituições públicas registraram um maior aumento no número de matrículas: 7,2% contra um crescimento de 6,4% registrado nos estabelecimentos particulares. Mas a proporção da distribuição das matrículas não se alterou: o setor privado ainda é responsável por 74,2% dos estudantes de graduação. A expectativa, porém, é que as matrículas continuem crescendo nas instituições públicas, ainda sob o impacto do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que ampliou o número de vagas nas federais. O Ministério da Educação também estuda apoiar as instituições públicas estaduais que não preenchem sua capacidade total de vagas devido a dificuldades estruturais. Além disso, os programas para inclusão de estudantes nas instituições particulares, como o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e Programa Universidade para Todos (ProUni), continuam na lista de prioridades do governo para atingir a meta de 10 milhões de universitários no fim da década.

Vale ainda destacar a expansão verificada em dois segmentos: a educação a distância (EAD) e os cursos tecnológicos, que já respondem por 15% e 12% das matrículas do ensino superior, respectivamente. Carlos Antonio Monteiro, presidente de uma empresa de consultoria educacional, acredita que o crescimento da EAD só não foi ainda maior em razão das ações de regulação coordenadas pelo Ministério da Educação.

Levando-se em consideração o bom momento que o País atravessa, galgando posições rumo às cinco maiores economias do mundo, em contraste com a estagnação de diversas economias desenvolvidas, é factível acreditar que o sistema de educação superior brasileiro deverá continuar crescendo nos próximos anos.

Caso isso se confirme, seria importante diversificar a oferta de cursos, estimular atividades de pesquisa e extensão em complemento à atividade de ensino, e pensar a expansão de forma coordenada com as atuais demandas do País e da população que ainda não chegou ao ensino superior.

Tão ou mais importante que tudo isso que foi analisado até aqui será fazer as modificações necessárias para que a formação recebida pelos estudantes brasileiros corresponda às expectativas de um mercado de trabalho cada vez mais exigente, algo indispensável num mundo caracterizado pela acirrada competição. Essa questão merecerá atenção especial nos capítulos 3 e 4.

**Avaliação da conjuntura**

Nesse momento, ou seja, ao se aproximar o encerramento de seu primeiro ciclo de formação educacional – que certamente será complementado posteriormente com um ou mais cursos de pós-graduação, naquilo que se convenciona chamar de educação continuada, uma exigência cada vez maior no mundo contemporâneo –, o profissional ou futuro profissional deve fazer uma profunda avaliação da conjuntura, procurando observar o desempenho da economia, os setores que estão em expansão ou contração, as mudanças no marco regulatório e a atuação dos principais atores.

No Barcelona, não foi diferente. E a correta avaliação da conjuntura e das profundas mudanças que estavam ocorrendo no mundo do futebol foi fundamental para que as decisões tomadas naquele momento transformassem o Barcelona naquilo que ele é hoje.

Portanto, nessa fase do planejamento da carreira, qualquer profissional deve observar entre outras coisas os aspectos mencionados a seguir.

**A economia está em crescimento?**

O desempenho econômico dos países não é constante nem linear, alternando momentos de expansão, quando ocorre crescimento econômico, com momentos de retração, quando a economia está estagnada ou em desaceleração.

No livro *Seu diploma, sua prancha* (1998), o prof. Roberto Macedo faz um paralelo entre a carreira profissional e a carreira de um surfista. Ao analisar a carreira profissional, Macedo destaca a boa formação, obtida por meio de um curso de boa qualidade, e o aperfeiçoamento contínuo, decorrente da participação em cursos de especialização, seminários, congressos e outros eventos dessa natureza.

Na analogia com o surfista, a formação equivale à boa técnica, obtida por meio de um bom aprendizado, do bom preparo físico e de constante aperfeiçoamento, decorrente de longas horas de prática e da capacidade de adaptação a diferentes tipos de ondas. Contempla também a escolha de bons equipamentos, pois a evolução que ocorre na fabricação das pranchas utilizadas pelos surfistas é a mesma que ocorre em qualquer setor de atividade e a obsolescência dos materiais e equipamentos cobra um alto preço dos que ficam desatualizados.

Mas de nada adianta uma boa técnica, um excelente preparo físico e um treinamento exaustivo se o mar se assemelhar a uma lagoa, sem oferecer as ondas indispensáveis à prática do surf. Se as condições permanecerem assim por muito tempo, não restarão outras opções ao surfista: a busca de outros lugares para continuar surfando ou a busca de outras atividades para desempenhar.

Com o profissional não é muito diferente. Sua boa formação e seu constante aperfeiçoamento serão seriamente prejudicados se a conjuntura for adversa, oferecendo poucas oportunidades de emprego ou de ascensão na carreira. Se isso acontecer, o profissional deverá também procurar outros locais para exercer sua profissão, onde a conjuntura for mais favorável e as oportunidades mais numerosas ou considerar a hipótese de buscar ocupação em áreas mais afastadas de sua formação original. Nessa hora, alguns profissionais poderão ser mais beneficiados do que outros, dependendo do tipo de formação oferecida pelo curso realizado, uma vez que alguns fornecem uma formação mais ampla do que outros. Por esse motivo, ouso recomendar que se faça a opção, para o nível de graduação, por cursos que se caracterizam por oferecerem uma formação bem abrangente, deixando para a pós-graduação a opção por cursos muito especializados.

Isso pode exigir uma dose de esforço inicial considerável, mas com certeza a recompensa virá a médio e longo prazo, pois as oportunidades que se apresentarão serão seguramente maiores do que as que se oferecerão tanto para os que optarem por cursos mais “fáceis”, quanto para os que optarem por cursos super especializados. Ocorre aqui o fenômeno da troca intertemporal, magistralmente examinado pelo prof. Eduardo Giannetti no livro *O valor do amanhã* (2005).

O que se observa com frequência é que, por ingenuidade ou desconhecimento, muitos estudantes optam por cursos que requerem menos esforço para entrar e menos empenho ao longo de seus períodos, o que vai cobrar deles um preço muito alto alguns anos depois.

Portanto, antes de decidir o que estudar, vale a pena dedicar um bom tempo examinando o conteúdo, a grade curricular, a carga horária e as atividades complementares oferecidas pelos diferentes cursos e pelas diferentes instituições de ensino. É recomendável desconfiar daquelas que prometem muitas facilidades. E dar especial atenção aos cursos e às instituições que dão ênfase à combinação de uma sólida formação teórica, uma abrangente visão histórica e um vasto leque de atividades complementares.

**Que setores estão em expansão?**

Se o desempenho da economia como um todo não é linear, o mesmo ocorre com os diferentes setores que compõem a economia, cujos desempenhos podem também apresentar acentuadas oscilações.

Quem tem o hábito de observar os indicadores econômicos sabe que o desempenho da economia como um todo – o que os economistas chamam de crescimento do produto interno bruto (PIB) – resulta do desempenho combinado dos três setores clássicos da economia: o *primário*, representado pela agricultura, pecuária e extrativismo; o *secundário*, representado pela indústria de transformação; e o *terciário*, representado pelos serviços. Ao observar o desempenho desses setores será possível constatar que, muitas vezes, um ou dois deles estão em franca atividade, registrando sensível expansão, enquanto o(s) outro(s) apresenta(m) fraco desempenho, com redução crescente do nível de atividade.

É preciso estar atento a essas oscilações para saber onde poderão ser encontradas as melhores oportunidades.

Vale observar, no processo de desenvolvimento da maior parte dos países, uma sequência em que o setor primário da economia desempenha um papel fundamental na fase inicial do desenvolvimento, quando o país não dispõe nem de recursos humanos qualificados nem de tecnologia própria sofisticada. Com o passar do tempo, é natural que ocorra um processo de industrialização, durante o qual o setor secundário da economia assume maior importância relativa na geração do produto. Ao se decompor o produto, observa-se um aumento da participação relativa da indústria de transformação em detrimento da participação do setor primário. Nessa fase, o país passa a produzir bens de maior valor agregado, o que costuma ter um impacto positivo no balanço de pagamentos.

Na sequência, costuma ocorrer uma nova mudança, dessa vez com o aumento relativo da participação do setor terciário, ou seja, o setor de serviços da economia. É o que está ocorrendo em diversos países que têm dado especial atenção ao desenvolvimento das economias criativas. Com ênfase na geração e exploração da propriedade intelectual, a economia criativa tem sua origem na habilidade, criatividade e talentos individuais que, empregados de forma estratégica, têm potencial para a geração de renda e empregos por meio da criação e exploração da propriedade intelectual (PI).

Não se deve confundir esse fortalecimento do setor de serviços, que produz um aumento relativo do setor terciário na economia de um país, com o fenômeno da desindustrialização que, na opinião de muitos analistas, está ocorrendo na economia brasileira. Nesse caso em particular, a redução da participação relativa da produção industrial não está ocorrendo em decorrência de uma “desejável” expansão do setor de serviços, mas sim de uma ampliação da participação do setor primário, já que o País voltou a depender da exportação de alimentos e matérias-primas de baixo valor agregado, caracterizando um processo de reprimarização da economia. Em se mantendo por período muito longo, essa combinação pode reconduzir o Brasil a um grau de vulnerabilidade que nos acompanhou por muito tempo em nossa trajetória histórica.

**A intervenção do Estado na economia está aumentando ou diminuindo?**

A economia não funciona isoladamente. Ou seja, seu funcionamento ocorre em estreita relação com a política, com o ordenamento jurídico, com o arcabouço institucional e com as organizações sociais e culturais.

Observando-se a evolução recente da economia brasileira, verifica-se que, no início da década de 1990, houve significativa redução do nível de intervenção do Estado, produto dos programas de privatização e de desregulamentação, levados a cabo pelos governos de Fernando Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso. Mesmo não dando continuidade a essa redução do nível de intervenção governamental na economia, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva não promoveu maiores retrocessos no que havia sido feito por seus antecessores, apesar de ter criado outras formas de intervenção do Estado na economia, a fim de intensificar os investimentos de cunho social.

Diante disso, observa-se, numa comparação com o que ocorria até a década de 1980, uma redução da oferta das oportunidades de emprego no setor público. E as que ainda existem são preenchidas, cada vez mais, por meio de concursos públicos, abertos em sua maioria a portadores de qualquer diploma de nível superior e não a uma ou outra profissão em particular, como ocorria com frequência até alguns anos atrás.

Nessa situação, portanto, o portador de qualquer diploma de nível superior pode participar dos concursos para provimento desses cargos. Uma vez mais, porém, tenderão a ser beneficiados os profissionais que tiverem optado por uma formação que alia solidez e abrangência de repertório.

**Os diferentes mercados operam em regime de concorrência?**

Outro ponto a considerar na avaliação da conjuntura a ser feita periodicamente pelo profissional diz respeito ao ordenamento regulatório vigente e ao maior ou menor grau de concorrência existente nos diversos mercados da economia.

Esse aspecto – o maior ou menor grau de concorrência – contribui decisivamente para o dinamismo do mercado, que costuma ser mais elevado nos setores em que a concorrência prevalece, exigindo respostas rápidas das empresas e instituições que neles operam, em contraste com setores monopolizados ou oligopolizados, em que o dinamismo costuma ser menor.

Evidentemente, ao planejar a carreira, o profissional deve se orientar para os setores com maior dinamismo, uma vez que é neles que as oportunidades de crescimento e ascensão aparecem com mais frequência.

**Existe mobilização dos fatores de produção?**

A globalização e, em especial, a crescente interdependência e interligação entre países pertencentes a blocos econômicos determinados, ampliaram significativamente a mobilização dos fatores capital e mão de obra. Também os acordos bilaterais feitos por diferentes países, mesmo pertencendo a blocos econômicos distintos, contribuíram para essa maior mobilidade.

O que isso representa na prática é que, ao disputar uma oportunidade de emprego, um profissional brasileiro de uma determinada formação não tem que concorrer apenas com profissionais de sua mesma formação ou de outras formações de seu próprio país, uma vez que estão de olho na mesma oportunidade profissionais de diversos outros países, não raras vezes formados em condições muito mais favoráveis do que as dos brasileiros.

Em vista disso, torna-se ainda mais importante escolher uma boa instituição de ensino para fazer seus estudos, pois a eventual maior facilidade para obter um diploma oferecido por uma instituição de ensino menos rigorosa trará, seguramente, sérias dificuldades mais tarde, já que o mercado e os concursos públicos são implacáveis, selecionando apenas os mais aptos para ocuparem os postos disponíveis.

**O arcabouço institucional é sólido?**

Por muito tempo, as perversas condições prevalecentes na economia brasileira favoreceram a constante mudança nas “regras do jogo”, ou seja, no arcabouço institucional vigente, afugentando, dessa forma, investidores interessados na aplicação de seus capitais.

Se isso acontecia até com investidores locais, imagine com os estrangeiros, muito mais precavidos em razão de seguidos prejuízos decorrentes de alterações das regras do jogo havidas por conta dos sucessivos pacotes econômicos adotados no Brasil na tentativa de combater a inflação crônica e elevada com a qual fomos obrigados a conviver por tanto tempo.

Nesse aspecto em particular, é motivo de enorme satisfação constatar que a imagem do Brasil no mundo mudou consideravelmente nos últimos 25 anos em razão não apenas da maior estabilidade conquistada após o Plano Real, mas também da maior abertura da nossa economia e da redemocratização ocorrida em meados da década de 1980. Graças a esses fatores, saímos da condição constrangedora de um dos países menos recomendados para investimentos, em que nos encontrávamos até a conquista da estabilidade, para país detentor de grau de investimento (*investment grade*), o que coloca o Brasil entre os países mais indicados para receberem investimentos atualmente.

Por mais que existam reservas quanto à lisura na atuação das empresas de avaliação de risco[[3]](#footnote-4), o fato é que elas são levadas em conta pelos investidores nas suas tomadas de decisão e, sendo assim, é salutar permanecer no seleto grupo de países positivamente recomendados por essas agências. Afinal, a entrada de investimento direto estrangeiro é essencial para o crescimento econômico e, por extensão, para a existência de oportunidades crescentes de emprego para profissionais de qualquer área de formação.

**Estratégias: Como jogar?**

Nessa fase, será necessário cotejar a estratégia vista no primeiro capítulo e as condições do campo de jogo vistas no segundo capítulo com as características pessoais de cada indivíduo, a fim de que seja possível identificar as oportunidades mais adequadas ao perfil, à formação e às vocações de cada um. Nessa fase, os fatores em destaque a serem observados em cada profissional serão mencionados a seguir em forma de questão.

**Em que segmentos estou apto a atuar?**

Como a formação obtida no amplo leque de cursos de nível superior é muito diferenciada, gerando profissionais com perfil mais generalista e outros com perfil mais especialista, é necessário examinar as possibilidades de atuação em variados setores, a fim de identificar quais os mais compatíveis com o perfil profissional de cada um. É natural que enquanto um indivíduo, com um determinado tipo de formação, encontrará melhores condições para atuar em alguns segmentos, outros, com perfil profissional diverso, vão se sentir mais à vontade atuando em segmentos diferentes.

Isso se deve não apenas à formação que obteve na graduação, mas também à formação complementar de cada um, realizada por meio da participação em atividades extracurriculares, e também à experiência profissional de cada indivíduo, que no exercício de determinadas ocupações acaba absorvendo conhecimentos aprofundados do setor em que atua, colocando-se em posição vantajosa em relação aos que não adquirem a mesma experiência e, por extensão, o mesmo nível de conhecimento.

**Como explorar meus pontos fortes?**

Num mundo altamente competitivo como é o mundo em que estamos inseridos, seria lógico imaginar que cada indivíduo – independentemente de sua formação – tivesse pleno conhecimento de si mesmo, sabendo precisamente quais os seus pontos fortes, em que possui vantagem competitiva na disputa pelas oportunidades existentes, assim como os seus pontos fracos, nos quais aparece com desvantagem em relação a muitos dos competidores por essas oportunidades.

Estranha e lamentavelmente, porém, não é isso que se constata quando se observa a realidade concreta no desenrolar do dia a dia. Nela, o que se percebe é que muitos profissionais atiram-se ao mercado em busca de oportunidades de forma desorganizada e caótica, desconsiderando suas virtudes e seus defeitos.

Por isso, vale a pena investir algum tempo num processo de autoconhecimento, examinando pontos fortes e fracos não só no que se refere ao domínio técnico e à formação específica, mas também no que se refere a uma eventual dominância cerebral – alguns possuem maior aptidão para explorar o hemisfério esquerdo do cérebro, responsável pelo controle de aspectos como racionalidade, lógica, sequencialidade etc., enquanto outros possuem maior aptidão para explorar o hemisfério direito do cérebro, responsável pelo controle de aspectos como emoção, intuição, imaginação etc.

Cláudio Queiroz e Christiane Leite, num livro que analisa os papéis do empregado, da liderança e da organização, tripé fundamental quando se focaliza a questão da gestão de carreiras, citam Sun Tzu, em seu livro *A Arte da Guerra*, onde ele fala da importância de se conhecer para enfrentar qualquer desafio:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (Apud Queiroz e Leite, 2011, p. 28)

Lamentavelmente, o modelo pedagógico predominante nas escolas e faculdades é ainda bastante obsoleto, uma vez que, além de problemas frequentemente apontados relacionados à escassez de recursos pessoais e materiais, as instituições de ensino continuam adotando modelos pedagógicos centrados na figura do professor e caracterizados pelo binômio: ensino padronizado (ou formação monolítica) e avaliação individualizada.

Assim procedendo, não levam em consideração que os estudantes não são iguais. São diferentes na forma de aprender e no desenvolvimento de suas múltiplas inteligências, além de possuírem interesses diversificados. Ignorando tais diferenças, as instituições de ensino acabam privilegiando determinados estudantes que se encaixam nas condições oferecidas, mas, em contrapartida, deixam de explorar o potencial de um grande número de outros, o que se constitui num dos principais fatores de desestímulo e de baixo rendimento.

**O cérebro humano: matéria-prima da criatividade**

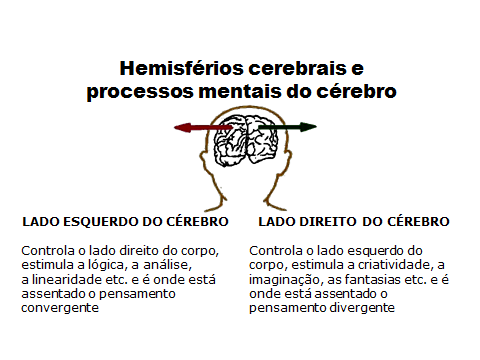
O presidente George Bush fez uma afirmação às vésperas do início da década de 1990 que se mostrou extremamente acertada. Disse ele: “A década de 1990 será a década do cérebro”.

Efetivamente, a década de 1990, última do século XX, foi chamada por muitos analistas de década do cérebro, ou de década do conhecimento, ou ainda de década da inteligência. Houve também quem a chamasse de década da criatividade. A rigor, todos estão certos, uma vez que há estreita relação entre todas essas denominações. O importante a se destacar de tudo isso é que, ao chegar ao fim do século XX, o homem havia se dado conta, definitivamente, da importância da criatividade para melhorar seu próprio desempenho e, por extensão, da sociedade de uma forma geral.

O primeiro passo para tal consistiu em saber como funciona o nosso cérebro. Afinal, foi aí que tudo teve origem. O final do século XX viu o conhecimento sobre o cérebro humano deixar de ser assunto de um reduzido grupo de especialistas para se transformar num assunto de interesse muito mais amplo, a ponto de se tornar matéria de capa das revistas de maior circulação no País ou tema de inúmeros programas de televisão.

Com todo esse avanço, dificilmente se encontra hoje entre pessoas dotadas de um determinado nível de instrução alguma que seja completamente destituída de conhecimentos mínimos sobre o cérebro humano: sua composição, suas funções, seus princípios de funcionamento e sua incrível capacidade de estabelecer conexões e fazer associações.

Não pretendo num texto desta natureza – nem haveria espaço para tal – me estender muito a esse respeito. Pretendo, no entanto, chamar a atenção para alguns fatores fundamentais para o estabelecimento de conexões entre o uso integrado do cérebro e o desenvolvimento do potencial criativo. Como é do conhecimento da maioria das pessoas, o cérebro humano é constituído de dois hemisférios, esquerdo e direito, cada um deles responsável pelo controle de determinadas funções (Figura 1).



*Figura 1 – Hemisférios cerebrais e os processos mentais do cérebro.*

Qualquer indivíduo pode possuir um hemisfério mais desenvolvido do que o outro, estando, pelo menos em tese, mais habilitado a desenvolver atividades diretamente relacionadas às funções controladas por aquele hemisfério.

Num mundo altamente competitivo como é o mundo em que vivemos, onde somos submetidos a uma pressão permanente, estando o tempo todo tendo que provar nossa capacidade (e isso não vale só para as pessoas, mas também para as empresas, as organizações, os municípios, os estados, os países e, até, os blocos econômicos), seria desejável que cada indivíduo conhecesse a própria dominância cerebral. Afinal, num mundo competitivo, será muito útil saber, em primeiro lugar, quais são as próprias habilidades com maior potencial, pois é com elas que cada um poderá fazer a diferença. E, em segundo lugar, quais são as próprias deficiências, a fim de que possam ser trabalhadas no sentido de não se tornarem verdadeiros bloqueios mentais.

Lamentavelmente, não é isso o que se constata. Por desconhecimento, a maior parte das pessoas ignora se possui algum hemisfério dominante, podendo estar desperdiçando, assim, grandes oportunidades.

No livro *O elo da gestão de carreira*, em que a palavra elo é, a rigor, um acrônimo, constituído das iniciais das palavras empregado, liderança e organização, esse aspecto não escapou à aguçada análise de Cláudio Queiroz e Christiane Leite (2011, p. 35):

A identificação do perfil predominante minimiza, em muito, os grandes problemas de adequação do indivíduo com o cargo ocupado e o ambiente escolhido para trabalhar, pois quanto mais utilizado seu estilo predominante, maior será a probabilidade de sucesso.

Para agravar o quadro, o modelo pedagógico ainda vigente nas escolas, nas faculdades e mesmo nos programas de formação empresarial contempla muito mais o hemisfério esquerdo do cérebro, onde está assentado o pensamento convergente, do que o hemisfério direito, sede do pensamento divergente, ainda considerado, pejorativamente, como o lado *soft* do cérebro.

Consequência disso é que os indivíduos, mesmo aqueles que têm o privilégio de serem formados em boas instituições de ensino, acabam tendo muito mais facilidade para assumir as posturas e comportamentos esperados nas fases em que se exige o pensamento convergente e, por outro lado, encontram enorme dificuldade para abandonar tais posturas, adotando os procedimentos mais adequados nas fases da solução de um problema em que se exige o pensamento divergente. Isso afeta, inclusive, pessoas que possuem o hemisfério direito amplamente dominante.

Por essa razão, se tiver interesse em desenvolver seu potencial criativo, procure fazer com que seu cérebro esteja sempre trabalhando integradamente e, para isso, alterne atividades ou exercícios físicos e intelectuais que envolvam tanto o hemisfério esquerdo como o hemisfério direito.

Para tanto, não deixe de considerar diversas fontes teóricas como De Bono, Guilford, Osborn e Hurson, que desenvolveram modelos teóricos que também têm como premissa a divisão entre os hemisférios cerebrais. A Tabela 4, a seguir, indica algumas correlações nesse sentido.

*Tabela 4 – Correlações entre hemisférios cerebrais e tipos de pensamento*

|  |  |
| --- | --- |
| **Hemisfério esquerdo** | **Hemisfério direito** |
| Pensamento Linear | Pensamento Não Linear |
| Pensamento Vertical | Pensamento Lateral |
| Pensamento Convergente | Pensamento Divergente |
| Pensamento Reprodutivo | Pensamento Produtivo |

Elaboração do autor

Se considerarmos o modelo concebido por Ned Herrmann, que dividiu o cérebro em quadrantes e não em hemisférios como mostra a Figura 2 não será diferente, uma vez que no desenvolvimento do modelo de quadralidade cerebral foram respeitadas as diferenças já apontadas entre o hemisfério esquerdo e o direito. Nesse sentido, a formação levada a cabo nas escolas e faculdades contempla muito mais os dois quadrantes do lado esquerdo – racional e salvaguardador – do que os do hemisfério direito – cinestésico ou emocional e experimental.



*Figura 2 – O modelo de Ned Herrmann sobre quadralidade cerebral.*

**O paradoxo do cérebro**

Embora seja um órgão de enorme complexidade, comparável a uma máquina extremamente desenvolvida, é possível afirmar que esta máquina possuidora de um potencial extraordinário está programada para a rotina, a mesmice e a reprodução; não para a criatividade.

Dois dos fatores explicativos desse paradoxo serão apresentados a seguir, um de caráter biológico, outro decorrente do uso que as pessoas fazem do seu próprio cérebro. O conhecimento desses dois fatores é essencial para que qualquer pessoa tenha condições mínimas para entender a conexão entre o cérebro e a criatividade.

O primeiro deles, de caráter biológico, diz respeito à constituição do cérebro. Numa visão bem geral e simplificada, ao falar em cérebro humano, deve-se compreender que se está referindo a um complexo sistema que compreende, na verdade, três subsistemas:

* *Reptiliano* ⇒relacionado aos nossos instintos,é responsável pelo acionamento dos nossos mecanismos de defesa;
* *Límbico* ⇒relacionado às nossas emoções, desempenha um papel semelhante ao de uma “peneira”, fazendo a triagem de tudo que entra no cérebro por meio do cérebro reptiliano, daquilo que merecerá ocupar o reduzido e privilegiado espaço do neocortex;
* *Neocortical* ⇒ o mais sofisticado deles, relacionado ao nosso intelecto, é um dos principais diferenciadores entre o ser humano e os outros seres vivos.

Cada um desses sistemas (ou cérebros) tem funções específicas e, via de regra, complementares. Há situações, entretanto, em que essa complementaridade dá lugar a um conflito e, sempre que isso ocorre, como observa Rapaille (2007, p. 70), “o campeão inconteste dos três “cérebros” é o cérebro “reptiliano” (o talo do cérebro e o cerebelo)”.

Por que isso acontece?

Porque, de acordo com Rapaille (2007, p. 70):

Nosso cérebro reptiliano nos programa para duas coisas importantes: sobrevivência e reprodução. Estes são, naturalmente, nossos instintos mais primários: se não pudéssemos sobreviver e reproduzir, nossa espécie acabaria. O cérebro reptiliano é, portanto, mais influente do que nossos outros dois cérebros.

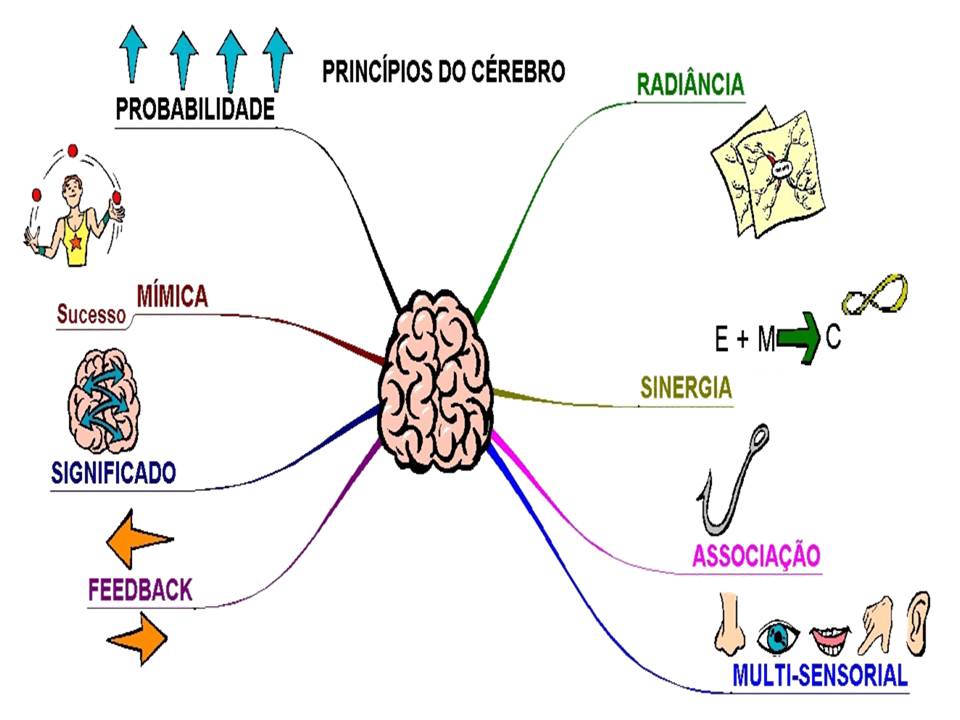
Portanto, prossegue Rapaille (2007, p. 70), “tendo em vista que a sobrevivência é mais importante em nossa existência do que “sentir-se bem” (sentimento) ou “alguma coisa fazer sentido” (lógica), o cérebro reptiliano sempre domina o emocional e o racional”.

Assim, conclui Rapaille (2007, p. 70):

Numa batalha entre a lógica, a emoção e o instinto, o cérebro reptiliano sempre ganha. Isto se mostra verdadeiro quando alguém lida com o bem-estar pessoal, os relacionamentos humanos, toma decisões de compra, e até mesmo quando se escolhem os líderes.

Essa supremacia do sistema reptiliano explica porque o cérebro está preparado para aceitar e conviver pacificamente apenas com aquilo que já é conhecido e, por isso mesmo, considerado seguro. Como a criatividade se constitui de ideias novas e desconhecidas, elas são consideradas uma ameaça e, nesse sentido, o cérebro age no sentido de bloquear a sua entrada ou o livre trânsito no seu interior.

O outro fator importante para a compreensão do paradoxo do cérebro está ligado aos princípios do cérebro, uma síntese das contribuições de dois dos mais renomados especialistas – Tony Buzan e Howard Gardner – que permite que qualquer pessoa tenha certa compreensão de como o nosso cérebro funciona, como se relaciona com os outros sentidos, e como pode estimular ou bloquear a nossa criatividade (Figura 3).



*Figura 3[[4]](#footnote-5) – Princípios do cérebro.*

Segue-se uma breve explicação dos princípios de funcionamento do cérebro, ou, em outras palavras, das leis aparentes que regem as interações entre as diversas estruturas de células dentro deste fantástico órgão. As explicações dadas a cada princípio têm por objetivo clarificar o seu funcionamento, de forma que se possa lançar mão deles.

*Radiância* - O princípio da radiância decorre do fato de que, a partir de estímulo inicial, o nosso pensamento se “irradia” em várias direções, o que pode ser comprovado de diversas maneiras, por meio de exercícios simples. Este princípio pode ser observado na natureza, em múltiplas manifestações distintas.

*Sinergia* - Energia somada e aplicada na memória tende à criatividade infinita. Em outras palavras, a capacidade do nosso cérebro nos permite fazer combinações quase infinitas, o que, por si só, é suficiente para dar uma noção do incrível potencial de que ele é dotado.

*Associação* - Ligado ao princípio da radiância está o princípio da *associação*, pelo qual é possível enunciar/afirmar que as informações, ou o pensamento, ou, em última instância, os impulsos eletroquímicos, caminham no cérebro por uma intrincada rede de conexões sinápticas, o que deixa claro a natureza associativa do pensamento. Isto também pode ser observado por meio de exercícios bastante simples e também na natureza.

*Multissensorialidade* - Embora aparentemente óbvio, este princípio nos faz lembrar de que, para qualquer cadeia associativa de pensamento, na verdade nós estamos trabalhando com “imagens” compostas de elementos dos cinco sentidos. Nós não pensamos apenas com um ou dois elementos, embora possamos ter modos preferenciais de processamento ligados aos dados de um ou outro sentido: visual, auditivo, cinestésico etc.

*Feedback* - O princípio do *feedback* pode ser encontrado e evidenciado de diversas maneiras, como um dos principais regentes do funcionamento do cérebro. Estamos constantemente checando nosso pensamento contra algum padrão pré-estabelecido, de forma a balizar de que maneira conduziremos o próprio pensamento dali em diante. A forma mais fácil de entender este princípio é nos lembrarmos do que fazemos usualmente quando estamos de frente a um espelho, ou seja, nada mais do que buscar o *feedback* relativo à nossa imagem, para alterá-la se necessário.

*Significado* - Este é um princípio bastante interessante, e também muito fácil de se comprovar. O princípio do significado demonstra que, se a um adulto for fornecido um estímulo qualquer que ele não consiga entender racionalmente, ele automaticamente buscará pontes entre este estímulo e algum significado que possa associar com o mesmo, de forma a poder “pendurá-lo” a alguma rede neuronal. Este princípio também pode ser entendido como se o cérebro fosse um mecanismo que sempre busca a verdade, um sentido ou uma explicação para as coisas, de forma a poder posicioná-las dentro de sua rede de conexões neuronais e sinápticas.

*Mímica* - Este princípio é mais facilmente observado nas crianças. Grande parte do conhecimento das pessoas foi obtido por meio do princípio da *mímica*, ou seja, vendo e procurando imitar o que as outras pessoas faziam.

*Probabilidade* - Este é um princípio bastante simples, porém de implicações tremendas. Pelo princípio da *probabilidade*, ou *repetição*, sabe-se que toda vez que uma pessoa tem um pensamento, aumenta a chance de ter o mesmo pensamento de novo. Por que isso? Porque o fato de ter um pensamento é responsável pela criação e consequente passagem por um específico caminho neuronal. Como essa passagem se dá por meio de impulsos eletroquímicos, a cada vez que ela ocorre, ela “fortalece” o caminho (a resistência bioquímica/eletromagnética do caminho é reduzida), tornando mais fácil a passagem pelo mesmo da próxima vez. Isso demonstra de maneira extraordinária o quanto as pessoas são presas aos seus próprios hábitos, o que reforça o caráter reprodutivo do cérebro decorrente da supremacia do sistema reptiliano.

**Múltiplas inteligências e estilos de aprendizagem**

Pesquisas recentes indicam que as habilidades cognitivas são bem mais diferenciadas do que se acreditava, pois o sistema nervoso humano não é um órgão com propósito único. Acredita-se que diferentes centros neurais processem diferentes tipos de informação. Com base nessas pesquisas, foi questionada a visão tradicional da inteligência que enfatiza as habilidades verbal-linguística e lógico-matemática.

Segundo a Teoria das Inteligências Múltiplas, consagrada por Howard Gardner (1995), todos os indivíduos normais são capazes de uma atuação em pelo menos oito diferentes áreas intelectuais. Gardner sugere que não existem habilidades gerais, duvida da possibilidade de se medir a inteligência por meio de testes de papel e lápis e dá grande importância a diferentes atuações em culturas diversas. Nessa teoria, a inteligência é a habilidade de resolver problemas ou criar produtos que sejam significativos.

Essa teoria, cujos efeitos na educação foram considerados revolucionários por autores consagrados como Gordon Dryden e Jeannette Vos (1996) e Cosete Ramos (2002), é uma alternativa para o conceito de inteligência como uma capacidade inata, geral e única, que permite aos indivíduos uma performance, maior ou menor, em qualquer área de atuação. Ela rejeita a ideia de quociente de inteligência (QI) que focaliza as habilidades importantes para o sucesso escolar.

Psicólogo construtivista muito influenciado por Piaget, Gardner, o autor da Teoria das Múltiplas Inteligências, distingue-se de seu colega de Genebra na medida em que Piaget acreditava que todos os aspectos da simbolização partem de uma mesma função semiótica, enquanto que ele acredita que processos psicológicos independentes são empregados quando o indivíduo lida com símbolos linguísticos, numéricos, gestuais ou outros. Assim, o desempenho em uma área cognitiva pode ser ótimo, enquanto em outra pode estar abaixo da média, pois, em vez de haver uma faculdade mental geral, existem formas independentes de percepção, memória e aprendizado. As inteligências múltiplas são identificadas como: lógico-matemática, verbal-linguística, intrapessoal, interpessoal, corporal-cinestésica, visual-espacial, naturalista e rítmico-musical.

Essas inteligências são independentes uma das outras, mas raramente funcionam isoladamente. Embora algumas ocupações exemplifiquem uma inteligência, na maioria dos casos as ocupações ilustram bem a necessidade de uma combinação de inteligências. O exemplo que se segue, utilizado pelo prof. Celso Antunes (2000, p. 22), ilustra bem essas colocações:

O drible de Garrincha (inteligências cinestésico-corporal e espacial) à frente de três zagueiros da Checoslováquia em julho de 1962, no Chile, foi praticamente o mesmo efetuado, na copa de 1958, em Gotemburgo, contra quatro zagueiros da então União Soviética; a tenacidade de Van Gogh (inteligências cinestésico-corporal, interpessoal e espacial) em seu trabalho e a obsessão de Mozart (inteligências musical e interpessoal) nos falam bem dessa convergência.

Segue-se uma breve caracterização de cada uma dessas inteligências:

*Inteligência lógico-matemática* – Sensibilidade para padrões, ordem e sistematização. É a habilidade para explorar relações, categorias e padrões por meio da manipulação de objetos ou símbolos, e para experimentar de forma controlada; além de lidar com séries de raciocínios, para reconhecer problemas e resolvê-los.

*Inteligência verbal-linguística* – Sensibilidade para sons, ritmos, significados das palavras, diferentes funções da linguagem. É a habilidade para usar a linguagem para convencer, agradar, estimular ou transmitir ideias.

*Inteligência intrapessoal* – Habilidade para ter acesso aos próprios sentimentos, sonhos e ideias, para discriminá-los e lançar mão deles na solução de problemas pessoais, formando uma imagem precisa de si próprio e usando essa imagem para funcionar de forma efetiva.

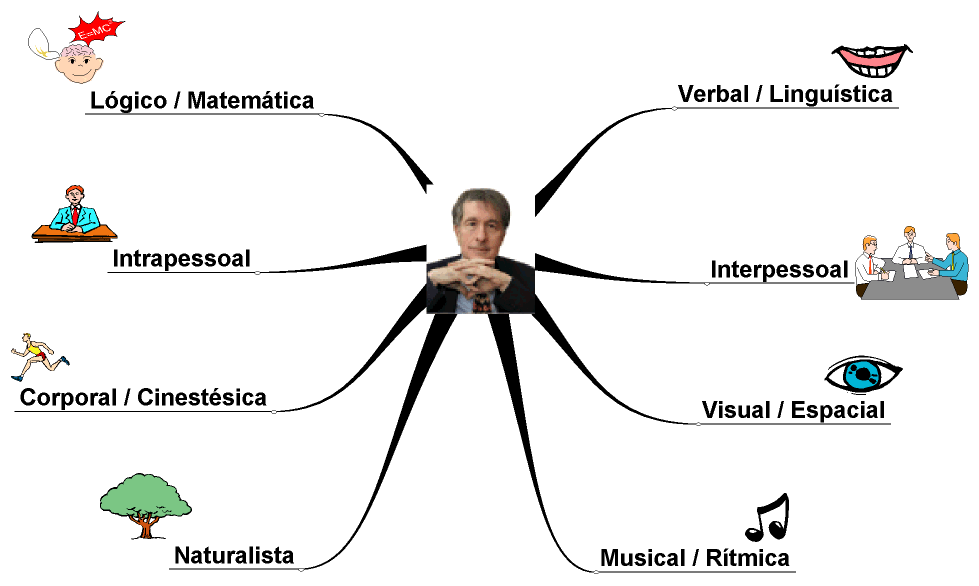
*Inteligência interpessoal* – Habilidade para entender temperamentos, motivações, humores e desejos de outras pessoas e responder adequadamente a eles.

*Inteligência corporal-cinestésica* – Habilidade para resolver problemas ou criar produtos, para ter controle dos movimentos do corpo e manipulação de objetos com destreza.

*Inteligência visual-espacial* – Capacidade para perceber o mundo visual e espacial de forma precisa e habilidade para manipular formas ou objetos mentalmente.

*Inteligência naturalista* – Capacidade de se relacionar com o meio ambiente e o cosmos, e habilidade para aprender por meio da observação das coisas e dos fenômenos da natureza.

*Inteligência rítmico-musical* – Discriminação de sons, habilidade para perceber temas musicais e produzir e/ou reproduzir música, sensibilidade para ritmos, texturas e timbre.



*Figura 4 – As inteligências múltiplas na concepção de Howard Gardner.*

Todos os indivíduos têm a habilidade de usar todas as inteligências, pois todos possuem como parte de sua bagagem genética, habilidades em todas as inteligências. A linha de desenvolvimento de cada inteligência, no entanto, será determinada tanto por fatores genéticos e neurobiológicos quanto por condições ambientais.

Cada uma das inteligências tem sua forma própria de pensamento ou de processamento de informações, além de seu sistema simbólico. Esses sistemas simbólicos estabelecem o contato entre os aspectos básicos da cognição e a variedade de papéis e funções culturais.

A noção de cultura é básica para a Teoria das Inteligências Múltiplas. Definida a inteligência como a habilidade para resolver problemas ou criar produtos significativos em um ou mais ambientes culturais, alguns talentos vão se desenvolver porque são valorizados pelo ambiente.

Essa teoria apresenta alternativas para práticas educacionais atuais e oferece uma base para avaliações adequadas às diversas habilidades humanas, abrangendo educação diferenciada para cada indivíduo e ambiente educacional amplo e variado.

Considerando que existem inteligências múltiplas, há também, como consequência, diferentes estilos de aprendizagem, que vem a ser o método que uma pessoa usa para adquirir conhecimento, pois cada indivíduo aprende do seu modo pessoal e único. Esse estilo é a marca de seu aprendizado.

Diversos autores, entre os quais DePorter (1992), Dunn e Trefinger (1992), Garbo e Dunn (1991), Grinder (1989), Ramos (2002), têm se debruçado sobre esse tema e as conclusões das pesquisas e estudos realizados por eles não são consensuais. A maior parte, no entanto, converge no sentido de que há três estilos predominantes de aprendizagem: alguns são mais receptivos a estímulos visuais; outros a auditivos; outros ainda precisam agir, vivenciar uma experiência, realizar algo, pois são mais cinestésicos (Figura 5). Alguns são mais introspectivos, outros mais comunicativos, sentindo-se melhor ao compartilhar e ao trabalhar em forma colaborativa.

**Visual**



**Auditivo**



**Cinestésico**

*Figura 5 – Estilos de aprendizagem.*

A exemplo do que ocorre com a identificação dos estilos de aprendizagem, também as estatísticas não apresentam resultados padronizados. Parece, no entanto, haver concordância quanto ao fato de que a maioria das pessoas é predominantemente visual; a seguir, vêm as pessoas predominantemente auditivas; e, por último, as predominantemente cinestésicas. Na pesquisa realizada por Ken e Rita Dunn, por exemplo, citada por Dryden e Vos os seguintes resultados foram obtidos (1996, p. 311):

* Apenas 30% dos alunos se lembram de até 75% daquilo que ouvem durante um período normal de aula.
* Quarenta por cento retém três quartos daquilo que leem ou veem. Esses aprendizes visuais são de dois tipos: alguns processam informações em forma de palavras, enquanto outros retêm o que veem em forma de um diagrama ou de uma imagem.
* Quinze por cento aprendem melhor de forma tátil. Precisam manusear materiais, escrever, desenhar e se envolver em experiências concretas.
* Outros 15% são cinestésicos. Aprendem melhor fazendo fisicamente – participando em experiências reais que, em geral, têm aplicação direta para suas vidas.

Outro aspecto sobre o qual há razoável convergência refere-se à importância da utilização combinada de estratégias de ensino que estimulem mais de um estilo de aprendizagem. Isso porque, ainda de acordo com os Dunn (Apud Dryden e Vos, 1996, p. 313):

Cada um de nós, em geral, tem uma potencialidade dominante, além de uma secundária. E, numa sala de aula, se nossa principal potencialidade perceptiva não combinar com o método de ensino, talvez tenhamos dificuldades de aprender, a menos que possamos compensar com nossas potencialidades perceptivas secundárias.

Por tudo isso, e respeitando sempre os estilos de aprendizagem de cada um, os programas educacionais devem ser personalizados, motivantes e significativos no que diz respeito à eficácia, podendo alcançar, assim, resultados muito melhores. Dessa forma, cada um adquire conhecimento e absorve o que aprende quando o assunto (ou a habilidade) em jogo é ensinado de um modo em que há empatia entre o aprendiz, o tema abordado e a metodologia empregada.

Esse conceito de estilos de aprendizagem já é reconhecido pelos educadores há muito tempo, ainda que nem todos usem o termo, embora saibam e usem diferentes metodologias educacionais com as mais variadas estratégias, como canções, jogos, quebra-cabeças, simulações e tantas outras.

Dando importância ao processo de autoconhecimento, o profissional terá maior possibilidade de entrar ou crescer no mercado de trabalho, explorando os pontos fortes que lhe conferem vantagem para aproveitar as oportunidades.

**O que fazer para neutralizar as vantagens competitivas dos meus concorrentes?**

Além de investir no seu próprio autoconhecimento, vale a pena também tentar conhecer os pontos fortes e os pontos fracos daqueles que vão disputar as mesmas oportunidades oferecidas pelo mercado.

Só assim será possível neutralizar – no todo ou em parte – eventuais vantagens competitivas dos concorrentes.

**É possível estabelecer um novo nicho, tornando a concorrência irrelevante?**

Nem sempre a busca por oportunidades precisa ocorrer num ambiente fratricida, em que o sucesso de alguém tem de implicar, necessariamente, no fracasso ou na destruição de outro(s).

O excelente livro *A estratégia do oceano azul* (2005), que tem o sugestivo subtítulo “Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante”,expõe uma nova visão estratégica de negócios que foi considerada uma verdadeira revolução em gestão empresarial pelos maiores especialistas. Procura mostrar que mais eficaz do que ficar disputando a liderança em mercados ultra concorridos, o ideal é descobrir um novo e desconhecido tipo de negócio, de tal forma que os (antigos) concorrentes tornem-se irrelevantes, ao menos por algum tempo.

Além dos aspectos teóricos e das orientações sobre as etapas necessárias à execução da estratégia, os autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, ambos professores do INSEAD[[5]](#footnote-6), tido como uma das mais importantes e capacitadas escolas de alta administração de todo o mundo, dão exemplos de empresas de diferentes segmentos de atuação que conquistaram grande sucesso por meio do uso da referida estratégia.

O mesmo tipo de estratégia pode ser adotado pelo profissional recém formado ou pelo profissional interessado em redirecionar sua carreira, na hora de decidir onde vai querer atuar. Um exame apurado do mercado de trabalho mostrará, provavelmente, setores em que não há muita concorrência ou em que a concorrência é pequena. Várias razões podem contribuir para isso, entre elas o desconhecimento das possibilidades de trabalho que a profissão oferece ou a pouca valorização dada, temporária ou permanentemente, a algumas atividades.

**Posso contar com uma equipe confiável?**

Outra característica do mercado de trabalho atualmente vigente é a exigência de profissionais capacitados a trabalhar tanto individualmente como em equipe.

Essa exigência é mais complicada do que pode parecer à primeira vista, já que o modelo pedagógico predominante nas escolas e faculdades, como indicado no tópico *O cérebro humano: matéria prima da criatividade*, caracteriza-se pelo ensino padronizado, pelas atividades individualizadas e pelas avaliações baseadas mais na memorização e na reprodução do que no raciocínio e na produção de conhecimentos.

Assim, formados em instituições de ensino que continuam utilizando modelos pedagógicos dessa natureza, mesmo aqueles que têm a oportunidade de se formar nas melhores, acabam tendo enormes dificuldades para atender as exigências de trabalhar em equipe e de adotar uma postura empreendedora, com espírito de iniciativa e capacidade de liderança.

Diante disso, além dos conhecimentos que serão certamente fornecidos pelas instituições de ensino, sugiro uma consulta a autores que se consagraram recentemente na investigação das múltiplas inteligências, como Howard Gardner (1995 e 1999), da inteligência emocional, como Daniel Goleman (1995), da inteligência espiritual, como Danah Zohar e Ian Marshall (2000), Ruy Cezar Espírito Santo (1998) e Floriano Serra (2004), ou ainda sobre as economias criativas, como John Howkins (2001), Richard Florida (2010), Ana Carla Fonseca Reis (2007) e Lídia Goldenstein (2010).

Com essa “formação ampliada”, o profissional estará mais bem preparado não só para trabalhar (ou coordenar) em equipe, sabendo como extrair o que de melhor cada integrante da equipe tem para dar, mas também para explorar seu próprio potencial de forma integral.

E para melhorar ainda mais a capacidade de trabalhar em equipe, vale a pena ler o livro *Nosso iceberg está derretendo* (2006), deliciosa sátira escrita por John Kotter, com a colaboração de Holger Rathgeber. Na mesma linha, porém publicado anos antes, o não menos delicioso *O pavão na terra dos pinguins*, de Barbara “BJ” Hateley e Warren H. Schmidt (1996).

**Como ser o vencedor?**

Ser vencedor não é uma tarefa simples, muito pelo contrário. Se fosse, todos seriam campeões e, como sabemos muito bem, não é isso que acontece.

Chegar ao topo exige sacrifícios e estratégias, quer no esporte, quer em outras atividades. É isso que Ferran Soriano procura deixar claro no livro *A bola não entra por acaso*, que serviu como uma espécie de roteiro para a elaboração deste livro. Ali, ele descreve as estratégias adotadas em diferentes etapas no desenvolvimento do projeto que transformou o Barcelona naquilo que é hoje, o mais respeitado time de futebol do mundo, capaz de encantar seguidamente os admiradores do futebol. Uma das razões que me levaram a pensar neste livro, logo depois de ler a obra de Ferran Soriano, foi a conquista da *Champions League* de 2011, quando o Barcelona derrotou o Manchester United por 3 a 1, dando um verdadeiro show de bola, em jogo realizado no dia 28 de maio no lendário estádio de Wembley, em Londres.

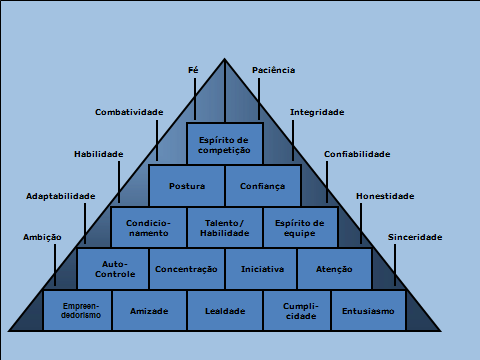
O resultado de 3 a 1 não expressou fielmente o que foi o jogo. A superioridade da equipe catalã foi tão grande, assim como o número de oportunidades de gol desperdiçadas, que uma goleada de 6 ou 7 a 1 espelharia melhor o que foi o jogo. Poucos meses depois, ocorreu algo semelhante, desta vez na final do Campeonato Mundial de Clubes, em que a “vítima” foi o Santos, derrotado por implacáveis 4 a 0, depois de outro show de Messi, Iniesta, Xavi, Daniel Alves e companhia.

**A importância do planejamento**

Embora emblemático, o sucesso do Barcelona não é único. Há diversos exemplos de casos de sucesso nos esportes que refletem igualmente a importância do planejamento para a sua obtenção. Um dos que considero mais relevantes é o livro *Estratégia empresarial - Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*, que narra a trajetória do voleibol brasileiro até chegar à condição de melhor seleção do mundo.

Escrito em parceria por um professor da FGV-RJ, Istvan Karoly Kasznar, e pelo atual presidente da Confederação Brasileira de Voleibol(CBV), Ary S. Graça Fº, esse livro revela que as conquistas que se tornaram rotina de uns anos para cá e que levaram o técnico da seleção polonesa derrotada na final do Campeonato Mundial de 2007, o argentino Raul Lozano, a declarar que aquele era “o melhor time que o mundo já viu”, estão muito longe de serem obtidas por acaso ou por uma feliz confluência dos astros. Além disso, mostra o meticuloso trabalho que vem sendo desenvolvido há anos pela CBV, numa estratégia concebida por Carlos Arthur Nuzman e continuada por Ary Graça Fº., tendo por base alguns dos mais sólidos fundamentos teóricos buscados nas ciências administrativas e econômicas.

Na mesma linha, recomendo a leitura de dois livros, injusta e lamentavelmente rotulados pelos críticos como de auto ajuda. O primeiro deles é *Transformando suor em ouro*, de Bernardo Rezende, mais conhecido como Bernardinho, atual técnico da seleção brasileira de voleibol masculino e apontado como um dos principais responsáveis para que nossa seleção atingisse o estágio em que se encontra. O outro livro é de alguém que serviu de inspiração ao próprio Bernardinho, John Wooden, o mais vitorioso técnico da história do basquete universitário norte-americano. Intitulado *Jogando para vencer*, o livro relata o modelo de trabalho adotado por Wooden, representado por uma pirâmide, que, com pequenas modificações, foi adotado por Bernardinho como modelo de trabalho na seleção brasileira. A referida pirâmide, mostrada na Figura 6, combina valores e princípios com habilidades e competências, sem o que dificilmente será possível chegar ao topo.

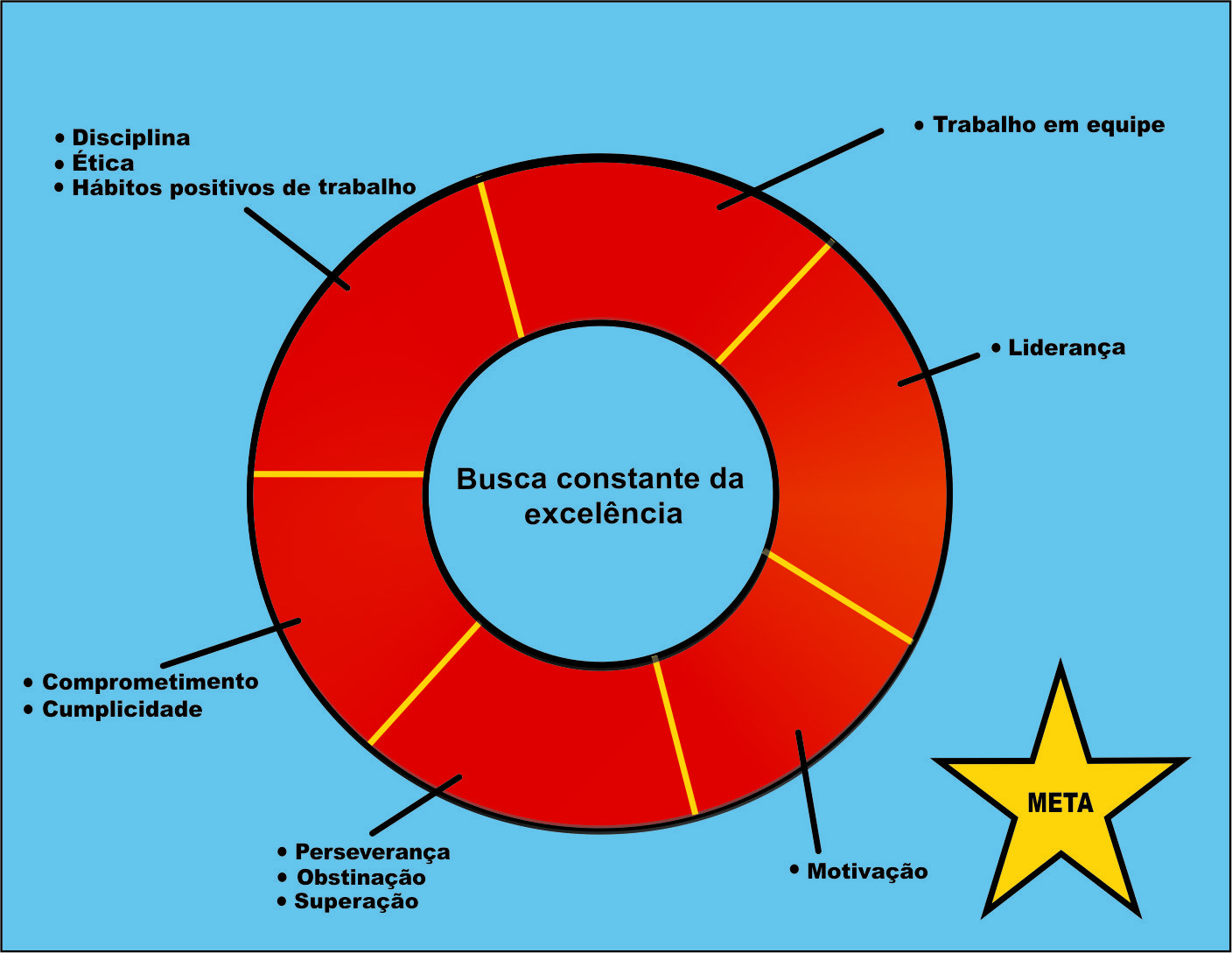


*Figura 6 – A pirâmide do sucesso de Bernardinho, baseada no modelo concebido por John Wooden.*

Um dos poucos pontos de divergência entre Bernardinho e John Wooden refere-se à dificuldade maior ou menor entre chegar ao topo e permanecer no topo, aspecto também levado em consideração por Ferran Soriano ao descrever a trajetória vitoriosa do Barcelona.

Para John Wooden, o mais difícil é chegar ao topo. Para Bernardinho, chegar ao topo é difícil, mas mais difícil ainda é permanecer no topo por um longo tempo, uma vez que qualquer equipe ou seleção, ao atingir esse nível, passa a ser “a equipe a ser batida”. Além de se tornar referência e de ser estudada detalhadamente por todos os técnicos adversários, ganhar do campeão tem sempre um sabor especial, o que faz com que os integrantes das equipes adversárias deem mais de 100% de sua capacidade para lograr tal objetivo.

Convicto dessa dificuldade adicional de “permanecer no topo”, Bernardinho confessa que foi obrigado a mudar sua estratégia no comando da seleção brasileira, adotando métodos de trabalho que exigiam ainda mais de seus jogadores e substituindo o modelo da Pirâmide do Sucesso por um mais dinâmico, chamado por ele de Roda da Excelência (Figura 7).



*Figura 7 – Modelo da roda da excelência.*

Nas palavras do próprio Bernardinho (2006, p. 109):

Mais uma vez, percebi a necessidade de me preparar para atender a essa nova demanda. Fui buscar na Pirâmide do Sucesso do americano John Wooden a primeira inspiração. No entanto, a fórmula de Wooden, apesar de seu indiscutível valor, me passava uma sensação de imobilidade – e eu precisava de um modelo mais dinâmico. Foi quando comecei a esboçar a Roda da Excelência. As novas experiências no esporte e as observações colhidas em um cotidiano marcado por constantes transformações levaram-me a criar uma proposta mais ágil: um corpo em movimento que gira, descreve círculos, evolui e dirige-se a um ponto determinado. Imaginemos que no centro da roda – como um eixo que a faz se movimentar, sair de onde está e ir em determinada direção – está a busca constante da excelência.

Sem abrir mão da combinação entre valores/princípios e habilidades/competências, o referido modelo tem um caráter mais dinâmico e, nesse sentido, mais coerente com um universo tão competitivo como é o do esporte de alto rendimento. Assim sendo, prossegue Bernardinho (2006, p. 110):

Distribuídos ao longo de sua circunferência situam-se os seguintes fundamentos: trabalho em equipe, liderança, motivação, perseverança/obstinação/superação,comprometimento/cumplicidade, disciplina/ética/hábitos positivos de trabalho. A roda se movimenta sobre a estrada do planejamento rumo a um objetivo, uma meta. À medida que ela avança, cada uma das partes de seus seis grupos de componentes entra em contato com o planejamento para que a meta seja atingida.

“No voleibol”, conclui Bernardinho, “isso representa o próximo jogo, o próximo campeonato ou a próxima temporada”.

Na carreira profissional a próxima meta pode ser o primeiro empreendimento, o primeiro ou próximo emprego numa mesma profissão/ocupação, ou uma redirecionada na carreira, com a busca de novos desafios em ocupações diferentes daquelas desempenhadas até então.

**Pensando e agindo como vencedor**

Finalizando a abordagem dos dilemas da escolha da carreira profissional, volto a enfatizar os aspectos já mencionados anteriormente, entre os quais a necessidade da melhor formação possível, da busca permanente de um repertório amplo e abrangente e da capacidade de atuar com desenvoltura tanto individualmente como em equipe, adotando espírito empreendedor ou intraempreendedor, ou seja, ser capaz de agir como um empreendedor dentro da empresa e não necessariamente criando novas empresas.

Com tudo isso, é natural que qualquer profissional – ou futuro profissional – esteja com o pensamento positivo e a auto estima em ordem, o que ajuda muito a conquistar os objetivos almejados.

Além disso, pessoas dotadas desse espírito ajudam a jogar ou manter o astral para cima, contribuindo decisivamente para o bom o desempenho de qualquer equipe. É muito ruim ter em qualquer equipe elementos com espírito derrotista, que vivem alertando para a possibilidade de que as coisas não venham a dar certo. Os “mais antigos” hão de lembrar dos desenhos de Lippy e Hardy, da famosa dupla de cartunistas norte-americanos William Hanna e Joseph Barbera. Hardy, a hiena derrotista, vivia dizendo para o leão Lippy: “Oh dia! Oh azar! Lippy, isso não vai dar certo...”

O comandante Rolim Adolfo Amaro, ex-presidente da TAM, exibiu, numa de suas palestras, um *slide* com dizeres, que vêm bem a calhar a respeito de pessoas dotadas de espírito vencedor ou perdedor. Não sei se a autoria é dele, mas julgo oportuno reproduzi-la na Figura 8.



**Um vencedor é sempre parte da resposta**

**Um perdedor é sempre parte do problema**

**Um vencedor sempre tem um programa**

**Um perdedor sempre tem uma desculpa**

**Um vencedor diz: “Deixe-me ajudá-lo**

**Um perdedor diz: “Não é minha obrigação”**

**Um vencedor enxerga uma resposta para cada problema**

**Um perdedor enxerga um problema para cada resposta**

**Um vencedor diz: “Pode ser difícil, mas é possível”**

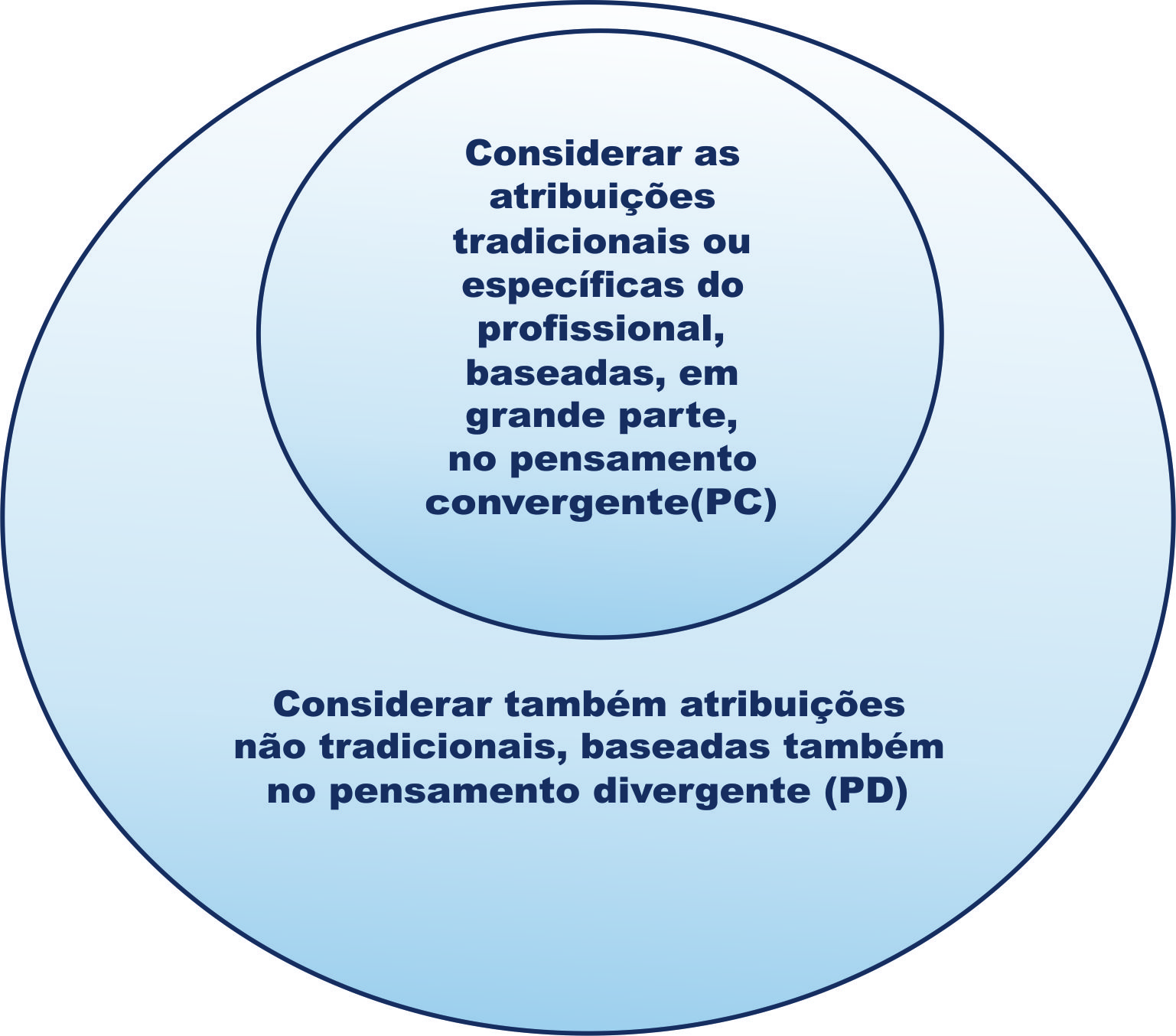
**Um perdedor diz: “Pode ser possível, mas é tão difícil**

**Seja um vencedor!!!**

*Figura 8 – Vencedores e perdedores*

Recomendo ainda, que o profissional não se limite às possibilidades tradicionais de atuação, mas também às possibilidades oferecidas fora daqueles campos de atuação tidos como de exercício exclusivo de um determinado profissional, uma vez que a realidade tem mostrado uma tendência em que os mais bem preparados é que levam vantagem, independentemente da categoria profissional registrada em seus diplomas. Assim sendo, campos de trabalho que por muito tempo foram ocupados exclusivamente por determinados profissionais são atualmente invadidos por profissionais com outras formações. Portanto, quem vai prevalecer será o profissional que possuir uma formação sólida e abrangente, pois estará apto a desenvolver a carreira profissional com sucesso, exercendo ocupações que até algum tempo atrás seriam vistas como prerrogativa exclusiva de profissionais detentores de um determinado diploma.

É o que procuro mostrar na Figura 9, com a qual encerro o presente capítulo, esperando que ele contribua para abrir a perspectiva tradicional com que os profissionais costumam examinar o mercado de trabalho e planejar suas próprias carreiras.



*Figura 9 – Ampliando horizontes e explorando simultaneamente os dois hemisférios do cérebro.*

**Algumas jogadas conclusivas**

Como acredito que é melhor pecar por excesso do que por falta (forma mais elegante de dizer que “o que abunda não prejudica”), encerro relembrando algumas dicas fundamentais para quem está em vias de escolher ou de redirecionar a carreira profissional.

* Reflita bastante na hora de decidir o que estudar e, nessa hora, lembre-se de que a decisão que vai tomar pode ter impacto decisivo em sua vida (não vou utilizar o termo definitivo, pois sempre existe a possibilidade de mudar). Você deverá passar um tempo considerável de sua vida útil trabalhando e é bom que seja no exercício de atividades que lhe traga prazer e satisfação e não em atividades que venham a se constituir em verdadeiro martírio ou sacrifício. Portanto, na hora da escolha, nada de pensar em agradar o pai, o avô, o tio ou o padrinho. Nem em escolher o mesmo curso do seu melhor amigo só para poder desfrutar da companhia dele.
* Como essa decisão costuma ocorrer muito cedo, quando muitos jovens não têm ainda a maturidade suficiente para uma escolha tão importante, procure se orientar da melhor maneira possível, não tendo vergonha de recorrer a uma grande variedade de fontes de informação.
* Não deixe de dedicar um bom tempo ao seu autoconhecimento. Isso provavelmente evitará que você opte por cursos que não têm nada a ver com você. Se você é daquelas pessoas que desmaia quando se depara com uma gotinha de sangue numa esfoliação decorrente de um escorregão, certamente terá dificuldade para enfrentar as aulas de anatomia de um curso de Medicina ou de Veterinária. Se você odeia matemática, é bom pesar bem as consequências de fazer qualquer curso da área de Exatas.
* Tomada a decisão do que estudar, é hora de pensar em onde estudar. Nessa hora, nada de utilizar a “lei do mínimo esforço”, escolhendo o curso mais fácil de entrar ou aquele que exige menos empenho para se formar. Decisões desse tipo acabam inevitavelmente custando muito caro mais tarde, pois o mercado de trabalho está longe de ser desinformado e as boas empresas ou instituições sabem exatamente onde recrutar os seus profissionais.
* Durante o curso, além de se dedicar aos estudos, procure aproveitar todas as oportunidades de “turbinar” o seu diploma, participando de atividades extracurriculares não apenas relacionadas diretamente à profissão do curso que está fazendo, mas também de outras áreas, pois isso contribuirá seguramente para sua formação geral, dando-lhe um repertório abrangente e diversificado que poderá se constituir num diferencial importante no futuro.
* Na busca dessa “turbinada” do diploma, não esqueça que o conhecimento de outros idiomas é fundamental. Utilizo o plural porque quanto maior o número de idiomas a pessoa dominar melhor, sendo que o inglês deve ser, necessariamente, um deles. Nem todos têm chance de fazê-lo, mas aqueles que puderem devem considerar a possibilidade de fazer um intercâmbio, passando uma temporada no exterior. Além da incomparável experiência decorrente de viver num outro país, conhecendo uma cultura diferente, a chance de aperfeiçoar o conhecimento do idioma do país em que se vive costuma ser muito superior ao aprendizado obtido nas instituições que oferecem cursos de idiomas estrangeiros, por melhor que elas sejam.
* Não custa lembrar que além de outros idiomas, é bom dominar também a linguagem do computador, uma vez que, num mundo cada vez mais informatizado, não saber – ou saber muito limitadamente – utilizar o computador e a enorme gama de possibilidades que ele oferece pode ser fatal.
* Embora o hábito da leitura ocupe um espaço reduzido na vida da maior parte dos jovens, que muitas vezes preferem utilizar seu tempo em atividades consideradas por eles mais desafiadoras e atraentes, ela continua sendo essencial para uma boa e sólida formação. Só os que praticam esse hábito com certa regularidade são capazes de saber como ele é gratificante. Aos que têm o hábito – a àqueles que resolverem experimentar essa prática – uma recomendação adicional: não leiam apenas livros técnicos ou especializados na sua área de interesse ou de formação profissional. Diversifique o máximo possível, mesclando a leitura de livros especializados com livros de ficção, romance, poesia, artes, esportes etc. Além de ampliar o repertório individual, o hábito da leitura poderá contribuir para o aperfeiçoamento da comunicação verbal e escrita do leitor.
* A leitura diversificada será importante também para que você saia da rotina, escapando de uma das mais terríveis armadilhas do mundo contemporâneo, em que as pessoas fazem sempre as mesmas coisas sob a justificativa de que nunca têm tempo. Fazendo sempre as mesmas coisas, fica muito difícil desenvolver a criatividade, atributo muito importante tanto no plano pessoal como no profissional. Portanto, faça o possível para encontrar tempo para experimentar sensações diferentes daquelas a que está acostumado no seu dia a dia. Visite museus e exposições de arte, vá ao teatro e ao cinema, assista a espetáculos esportivos, frequente shows, ouça diversos ritmos de música e busque lugares diferentes em seus passeios ou viagens.
* Não se esqueça também de que sua formação não se encerra com o diploma de graduação ou de tecnólogo, obtido num curso profissionalizante de nível médio ou superior, os chamados cursos sequenciais. As boas oportunidades, que costumam oferecer melhor remuneração, exigem profissionais cada vez mais qualificados, o que implica na necessidade de fazer uma série de cursos de especialização e de pós-graduação, naquilo que se convenciona chamar de aprendizado contínuo.
* Em caráter complementar, você deverá continuar se atualizando e reciclando por toda a vida, o que poderá ser feito com a participação em congressos, seminários,*workshops* e mesmo em missões empresariais ou diplomáticas, bem como em visitas a exposições e feiras de negócios.

Para encerrar, e sendo coerente com a ideia de que vale a pena apostar em novos talentos, reproduzo a letra de uma música do CD *Afro-Beat-Ado*, de uma das gratas revelações da música brasileira. Inspirado em sua própria experiência pessoal – o pai queria que ele fosse advogado e ele chegou a começar o curso de Direito e estagiar num tradicional escritório de São Paulo –, Tibless começa a se destacar no concorridíssimo mercado musical e está realizando seu sonho de fazer aquilo que gosta.

***Mediano***

*Estar em lugar onde não quer estar*

*sair trabalhar e correr pra chegar, conquistar*

*riquezas colher os seus frutos*

*talvez por motivo de força maior*

*somos obrigados a reter nossos sonhos,*

*adiando deixando de lado*

*muitas vezes dar o seu melhor*

*pode ser bom, mas não excelente.*

*Quando não se faz o que gosta*

*o máximo que se pode ser é mediano*

*faça o que é certo pro seu coração*

*arrisque e não deixe que o tempo passe*

*sem você ao menos tentar*

*corra pelo certo e não pelo incerto*

*para obter o real sucesso no que fizer*

*mas pode ser que o que parece ser duvidoso*

*seja a direção não hesite não.*

*Podemos ir além, em tudo que formos realizar.*

*Se esforce pra ser, faça acontecer.*

**Referências bibliográficas**

Batista Jr., Paulo Nogueira. Globalização e administração tributária.*Leituras de Economia Política.* Campinas: Editora da UNICAMP, (4): 155-77, junho de 1997.

BERMAN, Marshall. *Tudo o que é sólido desmancha no ar*:a aventura da modernidade. Tradução de Carlos Felipe Moisés e Ana Maria L. Ioriatti. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BHAGWATI, Jagdish N. *In defense of globalization.* New York: Oxford University Press, 2004.

BRABANDERE, Luc de. *O lado oculto das mudanças*:a verdadeira inovação requer mudança de percepções.Tradução de Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier; Boston, MA: The Boston Consulting Group, 2006.

BUZAN, Tony.*Use both sides of your head*. New York: Plume/Penguin, 1991.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ *How to Mind Map*. London: Thorsons, 2002.

Cairncross, Frances. *O fim das distâncias*: como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas. Tradução de Edite Sciulli e Marcos T. Rubino. São Paulo: Nobel, 2000.

CASTRO, Claudio de Moura. Os chineses leram Marx. *Veja*, 19 de novembro de 2005. Disponível em http://arquivoetc.blogspot.com.br/2005/11/veja-claudio-de-moura-castro-os.html.

Chesnais, François. *A mundialização do capital.*São Paulo: Xamã, 1996.

CHRISTENSEN, Clayton M. *Inovação na sala de aula*: como a inovação disruptiva muda a forma de aprender. Tradução de Rodrigo Sardenberg. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CIEGLINSKI, Amanda. Rumo aos 10 milhões. *Ensino Superior*, ano 14, nº 160, janeiro de 2012, pp. 30-35.

De Bono, Edward. *O pensamento lateral*. Tradução de Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Record, 1995.

Dryden, Gordon &Vos, Jeannette. *Revolucionando o aprendizado*. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1996.

ESPÍRITO SANTO, Ruy Cézar do. *O renascimento do sagrado na educação*. Campinas, SP: Papirus, 1998.

FACCINA, Carlos. *O profissional competitivo*:razão, emoções e sentimentos na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FLORIDA, Richard. *La clase creativa*.Buenos Aires: Paidós, 2010.

Gardner, Howard. *Inteligências múltiplas*:a teoria na prática.Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ *O verdadeiro, o belo e o bom*: os princípios básicos para uma nova educação.Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GIANNETTI, Eduardo. *Globalização, transição econômica e infraestrutura no Brasil*. Texto preparado para o Seminário “Competitividade na infraestrutura para o Século XXI”, promovido pelo Instituto de Engenharia, São Paulo, realizado em 24/09/96. Reproduzido pelo Instituto Liberal de São Paulo, série *Ideias Liberais*, ano IV, nº 62, 1996.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_O ciclo da pobreza e da incompetência.*Folha de S. Paulo*, 19/12/93. Reproduzido em *As partes & o todo*. São Paulo: Siciliano, 1995, pp. 71-73.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Mitos e desafios da política educacional.*Folha de S. Paulo*, 11/9/94. Reproduzido em *As partes & o todo*. São Paulo: Siciliano, 1995, pp. 89-91.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ *O valor do amanhã*: ensaio sobre a natureza dos juros. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*Liberalismo X Pobreza*. São Paulo: Inconfidentes, 1989.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ *A ilusão da alma*: biografia de uma ideia fixa. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

GOLDENSTEIN, Lídia. O desafio da economia criativa. *Digesto Econômico* LXV: 458 (maio 2010).

Goleman, Daniel.*Inteligência emocional*.Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

GONÇALVES, Reinaldo. *O nó econômico.* Rio de Janeiro: Record, 2003.

Hateley, Barbara “BJ” &Schmidt, Warren H. *Um pavão na terra dos pinguins*. São Paulo: Negócio Editora, 1996.

Herrmann, Ned. *The creative brain*. Lake Lure, NC: Brain Books, 1988.

HIRST, Paul & THOMPSON, Grahme. *Globalização em questão*: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*.*Tradução de Wanda Caldeira Brant. Petrópolis: Vozes, 1998.

HOWKINS, John. *The creative economy*: how people make money from ideas.London: Penguin UK, 2001.

HURSON, Tim. *Pense melhor*: um guia pioneiro sobre o pensamento produtivo.Tradução de Beth Honorato. São Paulo: DVS, 2008.

IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1995.

KASZNAR, Istvan Karoly e GRAÇA Fº, Ary S. *Estratégia empresarial - Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol.* São Paulo: M. Books, 2006.

KEYNES, John M. *Teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro.*Apresentação de Adroaldo Moura da Silva; tradução de Mário R. da Cruz. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (*Os Economistas*)

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul*:como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTTER, John e RATHGEBER, Holger. *Nosso iceberg está derretendo*.Ilustrações de Peter Mueller; tradução de Maria Clara de B. W. Fernandes. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LACERDA, Antônio Corrêa de. *O impacto da globalização na economia brasileira.* São Paulo: Contexto, 1998.

LOZARDO, Ernesto. *Globalização*: a certeza imprevisível das nações. São Paulo: Ed. Do Autor, 2001.

Macedo, Roberto. *Seu diploma, sua prancha*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MACHADO, Luiz Alberto. As mil e uma culpas do neoliberalismo. *Revista de Economia & Relações Internacionais*, volume 3, número 5, julho de 2004, pp. 95-110.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ *Reflexões sobre a carreira do economista*. Em COSTA, Eduardo Monteiro José da (Organizador). *O economista e a sociedade*: reflexões sobre os 60 anos de regulamentação da profissão de economista no Brasil. Belém: GTR, 2011.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Reflexões sobre a carreira do internacionalista. *Política Externa*, volume 20, nº 2, set/out/nov de 2001, pp. 207-218.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia*: tratado introdutório. Tradução revista de Rômulo de Almeida e Ottolmy Strauch. Introdução de Ottolmy Strauch. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (*Os Economistas*)

MESZÁROS, István. *Produção destrutiva e estado capitalista*.Tradução de Georg Toscheff. São Paulo: Ensaio, 1989.

NAISBITT, John. *Paradoxo global*: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OSBORN, Alex F. *O poder criador da mente*. Tradução de Jacy Monteiro. São Paulo: Ibrasa, 1972.

OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo.* Tradução de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Júnior. Brasília: MH Comunicação, 1995.

QUEIROZ, Cláudio e LEITE, Christiane. *O ELO da gestão de carreira*. São Paulo: DVS, 2011.

Ramos, C. *O despertar do gênio*: aprendendo com o cérebro inteiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RAPAILLE, Clotaire. *O código cultural*: por que somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar?Tradução de Tom Venetianer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

REIS, Ana Carla Fonseca.*Economia da cultura e desenvolvimento sustentável*: o caleidoscópio da cultura. Barueri, SP: Manole, 2007.

RICUPERO, Rubens. *O Brasil e o dilema da globalização*. São Paulo: SENAC, 2010.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de economia do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*:uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Introdução de Rubens Vaz da Costa. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.(*Os Economistas*)

SERRA, Floriano.*A terceira inteligência.* São Paulo: Butterfly, 2004.

SORIANO, Ferran.*A bola não entra por acaso*:estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. Tradução de Marcelo Barbão. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

SOROS, George. *Globalização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STIGLITZ, Joseph E. *A globalização e seus malefícios*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2002.

Thompson, Charles “Chic”. *Grande idéia!* Tradução de Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva, 1993.

WOODEN, John (com a colaboração de Steve Jamison). *Jogando para vencer*. Tradução de Márcia Marques Oliveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

ZOHAR, Danah e MARSHALL, Ian. *Capital espiritual*: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais. Tradução de Evelyn Kay Massaro. Rio de Janeiro: Best Seller, Record, 2006.

1. De acordo com Thomas Khun, no livro *A estrutura das revoluções científicas*(1998, p. 13), “paradigmas são as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. [↑](#footnote-ref-2)
2. Albert Szent-György, é citado no livro *The scientist speculates*, de Irving Good (1962), como autor de duas citações. A primeira, sobre descoberta, é *“Discovery consists of seeing what everybody has seen and thinking what nobody has thought”*; a segunda, sobre pesquisa, é *“Research is to see what everybody else has seen, and to think what nobody else has thought”*. [↑](#footnote-ref-3)
3. **Agências de crédito** [também conhecidas pelos nomes de agência de *rating* (do inglês *Credit rating agency* de sigla CRA), empresa de *rating*, empresa especializada em classificação de risco de crédito, agência de classificação de risco, agência classificadora de risco, agência classificadora de risco de crédito, agência de análise de risco, agência de avaliação de risco, agência de avaliação de risco de crédito, agência avaliadora de risco, agência de notação financeiraagência de notação de risco, agência de notação ou agência de risco]**.** São agênciasinternacionais de avaliação de crédito que, depois de examinar a situação econômica e financeira de países, empresas, instituições etc. aconselham seus clientes a investir ou não, ou avisam o risco existente nesses investimentos. As empresas de avaliação de risco mais conhecidas são as americanas Standard & Poor’s, a Moody’s Investor Service, a Duff & Phelps, a Fitch, a IBCA e a Thompson Bankwatch (Sandroni, 2005, p. 25). [↑](#footnote-ref-4)
4. As figuras 3 e 4 são apresentadas no formato de *Mind Map*. Concebido pelo inglês Tony Buzan, o *Mind Map* é uma técnica para se utilizar de forma mais apropriada o potencial do cérebro, melhorando fatores como motivação, imaginação, inteligência e criatividade. O *Mind Map* estimula o cérebro a trabalhar de forma mais integrada (*Whole Brain Thinking*), tornando a performance mais rápida, mais divertida, flexível e lógica, de acordo com o “projeto” pelo qual o cérebro foi concebido. Pode ser aplicado em *brainstorming*, métodos de aprendizado e treinamento, estimulando a associação e geração de ideias, bem como favorecendo a sua retenção e recuperação. [↑](#footnote-ref-5)
5. INSEAD é o acrônimo para a designação inicial de Instituto Europeu de Administração de Empresas, utilizada quando surgiu na França. Atualmente, com atuação em vários países do mundo, o termo Insead se consagrou e é aplicado generalizadamente. [↑](#footnote-ref-6)