Revista de Cultura da UFPE

Ensaio

Texto submetido em: 5 maio 2021. Aprovado em: 15 jun. 2021.

PARO, César Augusto. O “inédito viável”, conceito freireano, voltado para sujeitos-empresa: uma análise crítica da obra de Emerson Dias. *Estudos Universitários: revista de cultura*, UFPE/Proexc, Recife, v. 38, n. 1, p. 193-220, jan./jun., 2021.

DOI: 10.51359/2675-7354.2021.250411

ISSN Edição Digital: 2675-7354

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

O “inédito viável”, conceito freireano, voltado para sujeitos-empresa: uma análise crítica da obra de Emerson Dias

“Untested feasibility”, a Freirean concept, applied to subjects-company: a critical analysis of Emerson Dias’ book

César Augusto Paro

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Doutor em Saúde Coletiva

E-mail: cesaraugustoparo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8447-9586>

Resumo

Este ensaio busca problematizar como o constructo freireano do “inédito viável” é compreendido por Emerson Weslei Dias, autor do setor empresarial que escreveu o livro *O inédito viável*. Ao objetificar o ser humano a sujeito-empresa para uma gestão de si mais eficiente e com menos erros de execução para alçar mudanças, Dias oferta diretrizes com grande potencial para concretizar sonhos individuais, para as pessoas terem o maior sucesso possível dentro das estruturas de saber-poder-ter da nossa excludente realidade social. No entanto, não problematizar tais estruturas e não engendrar um exercício coletivo para inédito-viabilizar atos-limites têm pouco potencial em gerar transformações sociais.

Palavras-chave: Educação popular. Método Paulo Freire. Finalidades da educação. Mudança social. Agente de mudança.

Abstract

This essay aims to problematize how Paulo Freire’s concept “untested feasibility” is comprehended by Emerson Weslei Dias, an author from the business sector who wrote the book “O inédito viável” (“Untested

Feasibility”). By objectifying people as subjects-company, so as to make their own personal management more efficient and with fewer performance errors, Dias presents guidelines which offer great help to achieve personal dreams and have as much individual success as possible inside the knowledge-power-possession structures of our exclusionary society. However, neither problematizing these structures nor proposing a collective exercise to generate actions to overcome its practices decreases the possibility of social changes.

Keywords: Popular education. Paulo Freire’s Method. Educational aims. Social change. Change agent.

Introdução

Seja alvo de críticas, seja fonte de inspirações, o educador e filósofo pernambucano Paulo Freire (1921-1997) continua sendo um dos mais notáveis pensadores brasileiros, reconhecido nacional e internacionalmente. Para além das centenas de menções e prêmios recebidos ao longo de sua vida ou *post mortem*, vale destacar os 29 títulos de Doutor *Honoris Causa* e o título de Patrono da Educação Brasileira, sendo este último registrado pela Lei n. 12.612, de 13 de abril de 2012.

A sua proposição por uma perspectiva problematizadora e crítica da educação tem como finalidade a libertação dos seres humanos da realidade opressiva e das injustiças. Por isso, a prática educativa deveria permitir a leitura crítica do mundo, com vistas à transformação radical do sujeito, tornando-se “ser mais” – e “ser” da própria realidade – para melhorá-la, torná-la mais humana e permitir que os indivíduos sejam reconhecidos como sujeitos de sua própria história e não como objetos (FREIRE, 2016a).

A riqueza da compreensão ético-político-pedagógica do seu legado se espalhou pelos mais diversos campos de saberes e práticas. Para além da educação formal e/ou não formal, a sua influência pode ser observada nos mais diversos setores sociais, desde o cotidiano de diversos serviços de saúde, como a resignificação das práticas de cuidado a partir da educação popular em saúde a partir da década de 70 (NESPOLI *et al.*, 2020), até experiências de orçamento participativo, explorado desde a década de 80 em diversas administrações de caráter popular (AVRITZER; NAVARRO, 2003). Apesar de ser uma grande fonte de inspirações, podem ser identificados diferentes gradientes de apropriação do seu ideário para a (re)criação de práticas problematizadoras e transformadoras, que, por vezes, conflitam com os próprios princípios da educação popular.

A diretividade de suas proposições para a transformação da sociedade tem nos guiado para o exercício da *práxis* sobre as possibilidades e limites que os processos educativos têm para gerar atos criadores, impulsionadores de mudanças. No setor empresarial, o professor, *coach*, consultor, ex-executivo de multinacionais e provocador filosófico¹ Emerson Weslei Dias apresenta uma produção que faz referência à noção freireana do inédito viável, que inclui palestras, programa de rádio, plataforma eletrônica e livros homônimos (DIAS, 2013, 2015, 2016).

Sendo assim, este ensaio tem como objetivo problematizar como o constructo freireano do inédito viável é compreendido

1. Estas são definições dadas pelo próprio autor em sua plataforma eletrônica, por meio da qual também é possível ter mais detalhes sobre a sua produção: <https://www.oineditoviavel.com.br/>.

por Emerson Weslei Dias no livro *O inédito viável* (2013), por meio do estabelecimento de relações deste constructo em ambos os autores e com a leitura crítica da obra de Dias em diálogo com as produções advindas do campo da educação popular.

A estrutura da obra

A inspiração para que Emerson Weslei Dias (2013) desenvolva o livro emerge da sua própria experiência pessoal/profissional:

O meu inédito se tornou bastante viável e é por isso que eu tenho plena convicção e segurança ao escrever sobre o tema. É absolutamente realizável e de resultados válidos: deu certo para mim, deu certo para outras pessoas e pode dar certo para você também (DIAS, 2013, p. 21).

Apesar de trazer a positividade da aplicação das ideias expostas para a sua vida, ele considera que não se trata de um livro de autoajuda e que não haverá fórmulas mágicas. Pelo contrário: trata-se de um livro de diretrizes, com uma “metodologia de trabalho aplicada a empresas que pode ser aplicada à sua vida, a fim de que alcance os seus objetivos” (DIAS, 2013, p. 29). No tocante às relações interpessoais, o autor reconhece o limite do seu livro ao afirmar que “usar metodologia e dicas podem ajudar, mas nada vai substituir uma boa terapia e acompanhamento médico para problemas psicológicos que afetem sua capacidade de se relacionar, caso existam” (DIAS, 2013, p. 77).

Por meio de uma linguagem simples, acessível e fluida, ilustrada tanto com desenhos, esquemas e quadros que auxiliam na compreensão das ideias do autor quanto por letras de músicas e frases de

expoentes de diversas áreas que dão um valor estético-poético à obra, esta é composta por oito capítulos, além da apresentação, prefácio, introdução e conclusão.

O *Prefácio*, escrito pelo empresário Aleksandar Mandic (2013), um dos pioneiros da internet no Brasil com o resgate de sua trajetória de “sucesso” na concretização de seu sonho que o permitiu tornar-se “dono de seu próprio destino”, já dá a tônica da obra: nele, o autor expõe narrativas individuais que exemplificam a importância em “acreditar em sua visão de futuro e vivê-la de modo panorâmico todos os dias, a fim de viabilizá-la” (MANDIC, 2013, p. 15).

Na *Apresentação*, Dias (2013) já nos coloca que há uma metodologia para embasar tal concretização. Dada a sua “descoberta da conexão entre alcançar objetivos empresariais e alcançar objetivos profissionais e pessoais” (DIAS, 2013, p. 8), o autor defende que “qualquer pessoa que queira melhorar seu desempenho pessoal e profissional” (DIAS, 2013, p. 7) – referindo-se ao público-alvo de seu livro – pode lançar mão de métodos gerenciais também para a vida pessoal.

Por isso, Dias (2013) declara, na *Introdução*, que o seu objetivo com esta obra é o de traduzir “técnicas concretas que unam gestão, liderança e empreendedorismo ao nosso dia a dia, no nosso trabalho e na nossa vida pessoal” (DIAS, 2013, p. 19). Seu foco, portanto, é o de ajudar o leitor num processo de desenvolvimento pessoal a partir de aplicações práticas e que repercutam em resultados concretos.

O primeiro (*Paulo Freire e o seu inédito viável*), segundo (*A metodologia Balanced Scorecard*) e terceiro (*Indicadores*) capítulos apresentam as bases teórico-conceituais do seu trabalho, que perpassa desde a sua inspiração no constructo freireano do inédito viável e

vai até métodos próprios do gerencialismo, como o *Balanced Scorecard* (BSC), o *Smart Targets*² e o *Plan, Do, Check, Act* (PDCA)³.

O terceiro capítulo é estruturalmente escrito da mesma forma que os próximos quatro, que levam o nome de cada uma das quatro perspectivas do próprio BSC (*Financeiro; Clientes e mercados; Processos internos; Aprendizagem e crescimento*): inicialmente, o autor apresenta o que representa aquele conceito ou perspectiva tanto no plano empresarial quanto na vida pessoal, para então elucidá-lo a partir de um depoimento pessoal. Depois, são ofertados alguns exemplos práticos hipotéticos para cada conceito/perspectiva e o autor vai montando, capítulo a capítulo, um quadro BSC ilustrativo. Na última página de cada capítulo, nomeada como *Folha de exercício*, o leitor é convidado a registrar os seus próprios exemplos para aquele conceito/perspectiva, de modo a ir montando o seu próprio BSC no decorrer da leitura. Além disso, são apresentadas outras ferramentas empresariais para a elaboração de planos

2. Apesar de rotineiramente a produção nacional utilizar a própria nomenclatura em inglês para nomear esses métodos, os termos utilizados em português podem ser, respectivamente: Indicadores Balanceados de Desempenho e Metas Inteligentes (o acrônimo SMART vem de *specific, measurable, achievable, realistic e timely*, que correspondem à noção de metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e oportunas).

3. Em português, utiliza-se o termo “Ciclo PDCA”, havendo diversas formas de se traduzir os quatro componentes que formam o acrônimo desse ciclo. A tradução adotada por Dias (2013) foi: planejamento, execução, verificação e ação corretiva.

de ação, como a matriz SWOT⁴ e o 5W2H⁵, e o autor também explora as respectivas adaptações vislumbradas para aplicação no nível de indivíduos.

No oitavo capítulo (*Lidando com as situações comuns do dia a dia*), muitos dos depoimentos até então reais que estavam sendo anteriormente utilizados agora são substituídos pela história hipotética de Filipe, um jovem de dezessete anos, funcionário em uma multinacional que vivia no paradoxo entre o comodismo ou a dedicação. O autor discute essa questão para pensar o processo de decisão, que se embasa a partir da Curva S⁶, da Hierarquia das Necessidades de Maslow⁷ e da Psicanálise, mais especificamente dos princípios do prazer e da realidade para Freud.

4. Do inglês, *SWOT* significa *strenghts, weaknesses, opportunities e threats* (em português, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que faz com que comumente seja denominada de Matriz Fofa). Segundo Dias (2013, p. 107), essa matriz “consiste em elencar forças e fraquezas que temos internamente, além das oportunidades externas que podemos criar ao usar essas forças, bem como nos proteger das possíveis ameaças”.

5. A 5W2H trata-se de uma ferramenta de administração que busca garantir respostas sobre pontos importantes para serem abordados na construção de um plano de ação. É composta por cinco perguntas em inglês que iniciam com a letra “w” e duas com a letra “h”: *what, why, where, when, who, how e how much* (em português, respectivamente, o que, por que, onde, quando, quem, como e quanto custa) (DIAS, 2013).

6. Ferramenta gerencial que, por meio de apoio gráfico, permite observar e comparar o planejado e o realizado.

7. Proposta do psicólogo estadunidense Abraham H. Maslow para escalonar as necessidades humanas.

Por fim, a partir das ferramentas ofertadas ao longo do livro, a *Conclusão* acena para a importância do leitor agir em direção ao seu futuro, através do qual, “o seu inédito será viável” (DIAS, 2013, p. 125).

Compreensão sobre o inédito viável

Dias (2013) não dá clareza sobre as influências freirianas em sua obra; apenas reconhece que “a origem do nome inédito viável foi a minha inspiração para projetar o meu próprio futuro” (DIAS, 2013, p. 31). A partir daí, o autor menciona que Paulo Freire trata desta categoria nos livros *Pedagogia do oprimido* e *Pedagogia da esperança* e finaliza transcrevendo literalmente toda a nota de rodapé explicativa produzida para o constructo no segundo livro, com notas elaboradas por Ana Freire (2014).

A reprodução literal sem haver ao menos um diálogo com o autor ou com sua comentadora/intérprete, demonstra a desarticulação da proposição de Dias (2013) com a sua própria referência a Paulo Freire. Há, aqui, um mero empréstimo do termo para intitular a sua obra. Ou seja, o autor empresarial toma a palavra-ação freireana do inédito viável para nomear um processo gerencial relativo a uma gestão de si mais eficiente, que, ao fim e ao cabo, implica numa subversão daquilo que o próprio Freire compreende como possibilidade de mudança.

O autor empresarial toma a palavra-
ação freireana do inédito viável
para nomear um processo gerencial
relativo a uma gestão de si mais
eficiente, que, ao fim e ao cabo,
implica numa subversão daquilo
que o próprio Freire compreende
como possibilidade de mudança

A compreensão de Dias (2013) sobre o inédito viável emerge de uma conjugação denotativa das duas palavras que compõem o termo:

Inédito, porque é algo ainda não visto, como um lugar onde nunca estivemos, mas imaginamos existir. *Viável*, porque acreditamos que é possível chegar lá. Portanto, O *inédito viável* é uma ação que impulsiona a criação de condições, para que aquilo que pensamos, almejamos e desejamos aconteça de fato (DIAS, 2013, p. 20).

Na acepção freireana, o inédito viável é fruto de um complexo processo pedagógico que tem como condição/contexto de emergência a percepção crítica da realidade para a superação das situações-limite, a partir de um exercício dialético-prático, que se move pela esperança, utopia e sonho, culminando em um projeto construído coletivamente (PARO; VENTURA; SILVA, 2020).

Apesar da menção à importância do ato de sonhar também estar presente na proposição de Dias (2013), há poucos investimentos no quesito de explorar os sentidos que o sonho tem e a sua própria inter-relação com a utopia e a esperança. No primeiro

capítulo em que explora o termo na visão de Freire, após a citação direta da explicação sobre inédito viável, o autor define tanto “sonho” quanto outros conceitos que irá se deter mais recorrentemente ao longo da obra (tal qual objetivo, meta e método), a partir da referência semântico-lexical presente no dicionário.

Na perspectiva gerencial que se propõe, o sonho é tratado enquanto objetivo. Por diversas vezes na obra, a referência ao sonho é deixada de lado e predomina, em seu lugar, o uso do termo “sucesso”, “uma verdade individual, uma convicção íntima e particular” (DIAS, 2013, p. 7). Esse termo culminaria na concretização do sonho a partir de um adequado processo de planejamento e execução.

Sonhar, portanto, é condição para viabilizar o inédito viável, tanto em Dias (2013) quanto em Paulo Freire (2014). No entanto, enquanto que para o primeiro o termo é traduzido como objetivo individual, para o segundo é uma composição coletiva, conforme comenta Ana Freitas (2014, p. 42) no prefácio de *Pedagogia dos sonhos possíveis*:

o ato de sonhar coletivamente, na dialeticidade da denúncia e do anúncio e na assunção do compromisso com a construção dessa superação, carrega em si um importante potencial (trans) formador que produz e é produzido pelo inédito viável, visto que o impossível se faz transitório na medida em que assumimos coletivamente a autoria dos sonhos possíveis (FREITAS, 2014, p. 42).

Ambos também confluem sobre a necessidade da ação para superar uma dada situação. Enquanto Freire traz a ação, ou o que poderia ser chamado de “ato-limite” – respostas necessárias que se dirigem à superação e à negação do dado com uma postura

decidida frente ao mundo – para a superação de situações-limite – barreiras e obstáculos que precisam ser vencidos nas vidas pessoais e sociais de mulheres e homens (FREIRE, 2014) –, Dias (2013) confirma que o inédito viável existe e pode ser desenvolvido a favor do sujeito. No entanto, faz-se necessário transpor suas limitações e dificuldades.

Dias (2013) não faz referência à situação-limite, que, no legado freireano, emerge quando algo estabelecido, reproduzido e naturalizado neste mundo é tomado como estranho e colocado em evidência, auxiliando o próprio desvelamento da realidade. Neste sentido, ao não incorporar as situações-limite como um estágio inicial para o engendramento dos inéditos viáveis, o autor empresarial resume a investigação dos limites ao nível daquilo que indivíduos imersos numa realidade opressora são domesticados a entender como problema, em que “a explicação para os problemas se acha sempre fora da realidade, ora nos desígnios divinos, ora no destino, ou também na ‘inferioridade natural’ de homens e mulheres” (FREIRE, 2015, p. 119-120).

Ao não incorporar as situações-limite como um estágio inicial para o engendramento dos inéditos viáveis, o autor empresarial resume a investigação dos limites ao nível daquilo que indivíduos imersos numa realidade opressora são domesticados a entender como problema

Em Freire (2015), é afirmada a necessidade de um processo dialético de conscientização que impulsionará a ação: “a concretização do ‘inédito viável’, que demanda a superação da situação obstaculizante – condição concreta em que estamos independentemente de nossa consciência – só se verifica, porém, através da práxis. É ação e reflexão” (FREIRE, 2015, p. 221-222). Já a ação para Dias (2013) se caracteriza por ser precisa, constante, direcionada à realização do objetivo almejado e individual, ao ponto do autor metaforizar o indivíduo como “gerente” de sua vida, o que o leva a concluir que “o problema é seu [do sujeito]!” (DIAS, 2013, p. 53).

A noção de sujeito

Se a apreensão sobre do que se trata o inédito viável e de seus contextos e condições de emergência difere entre Dias (2013) e Freire (2016e), havendo poucas confluências, é na compreensão sobre o que se entende sobre o ser humano que esse distanciamento entre os autores fica ainda maior.

Dias (2013) reconhece a importância de se respeitar limites, histórias, bases, crenças/valores, estados físicos e objetivos de vida de cada sujeito para traçar o seu próprio inédito viável. Cada indivíduo tem o domínio sobre os seus gostos e sobre os seus desejos. Por isso, a metodologia proposta é aliada a crenças e valores pessoais. Afinal, “o nosso lado emocional vem lá de dentro, não o dominamos, só sentimos” (DIAS, 2013, p. 123).

Aplicar o conhecimento gerencial e empresarial para o desenvolvimento de planejamentos individuais se ancora na própria capacidade que o homem tem para a concretização de ações no mundo:

“acredito, sim, que o ser humano é capaz de coisas incríveis, de realizar sonhos, de ir além do imaginado” (DIAS, 2013, p. 30).

No entanto, essa capacidade estaria afetada pela própria natureza humana; afinal, parafraseando um dos autores da Gestão Empresarial, o brasileiro Vicente Falconi, Dias (2013) assume que “todos nós somos procrastinadores por natureza” (DIAS, 2013, p. 47). Ademais, dada a nossa natureza humana frágil que nos leva inevitavelmente a cometer erros, usar “as ferramentas certas, aplicadas de maneira certa com o devido tempo” (DIAS, 2013, p. 120) possibilitaria a diminuição de tais erros.

Essas visões de mundo que qualificam homens e mulheres como “procrastinadores/as” ou “seres frágeis” decorrem das perspectivas teórico-metodológicas que Dias (2013) adota e combina para criar suas diretrizes. Estas advêm de campos como o da Gestão Empresarial, Educação Financeira, Economia Comportamental, Psicologia Econômica e até da Psicanálise.

Tais influências o permitem considerar os sujeitos como “gerentes” de suas próprias vidas e classificar todas as pessoas a sua volta como seus “clientes” (incluindo-se até mesmo os próprios familiares), “porque vão ou não comprar o nosso produto – no caso, nós mesmos” (DIAS, 2013, p. 72). Decorre dessa implicação a possibilidade de estabelecermos “indicadores para avaliar como estamos sendo comprados, como esses clientes nos percebem” (DIAS, 2013, p. 72) e, nesse contexto, traçar os indicadores que se fazem necessários para que seja possível o controle sobre os processos de nossas vidas e a autocobrança na perseguição dos nossos objetivos:

Transformar o sonho em objetivo e construir o plano de ação. Executar aquilo que planejamos. Começar o caminho. Avaliar os resultados e a execução das ações do que planejamos. Ver o que estamos conseguindo, se estamos nos prazos, se temos executado de fato e quão próximo ou longe estamos do plano (DIAS, 2013, p. 124).

A transposição do modo como a gestão orientada por princípios do setor privado, com fins lucrativos, teoriza e propõe processos às organizações empresariais para pensar os indivíduos e suas ações no/com o mundo leva ao fim e ao cabo a uma objetificação do próprio homem, ao que poderia ser colocado em termos de “sujeito-empresa”.

Tratar o desenvolvimento do *self* do indivíduo tal qual o desenvolvimento de uma empresa, sem conectá-lo aos processos históricos que reverberam na constituição da sociedade opressora, injusta e desigual em que estamos inseridos, é reafirmar o individualismo presente na lógica desumanizadora que provêm do nosso atual modelo econômico-político. É, também, reafirmar a ética do mercado nas relações de mulheres e homens, “reduzindo-os a puros objetos” (FREIRE, 2013, p.36).

A dúvida que Dias (2013) explora com o leitor ao final do livro entre comodismo e dedicação não permite atingir a intencionalidade humanizadora da proposição freireana para a transformação do mundo. Se acomodar ou se dedicar estariam num mesmo pólo da dialeticidade permanência-mudança (FREIRE, 2016e): estariam no plano da permanência do *status quo*, da adaptação do sujeito ao mundo tal qual está, da busca do indivíduo atuar da “melhor” maneira possível nesta sociedade para atingir o dito “sucesso” dentro de parâmetros coloniais e meritocráticos que são valorizados pelo mercado.

A dúvida que Dias (2013) explora
com o leitor ao final do livro entre
comodismo e dedicação não
permite atingir a intencionalidade
humanizadora da proposição
freireana para a transformação do
mundo

Sobre essa última assertiva, o autor até poderia fazer a objeção ao nosso argumento, fazendo a defesa de que propõe a busca por uma definição de sucesso a partir do próprio sujeito, tomando por base suas crenças e valores pessoais. No entanto, vale questionar: como numa sociedade em que o “ter mais [...], [em que] ter é condição para ser” (FREIRE, 2016e, p. 63), poderia o sujeito se conectar a outros valores (como justiça social, solidariedade, democracia) que não os próprios do mercado? Como em uma sociedade em que não valoriza uma educação libertadora pode transcender o sonho do oprimido em ser opressor? Seria possível, nesse contexto, uma busca pelo “ser mais” para a construção de outros mundos possíveis ao invés do “ter mais” adaptado à lógica desumanizadora vigente?

Carece, portanto, na metodologia proposta por Dias (2013), uma atitude problematizadora do estado das coisas e de sua relação com elas, posição ética para com o mundo que opera na contra-mão de “reforçar o estado de objeto em que se encontram” (FREIRE, 2016b, p. 68). É por isso que a pedagogia freireana trata da temática da aprendizagem com direta relação à constituição da autonomia para o ser mais e que também está intimamente relacionada ao contexto sócio-histórico do qual o sujeito faz parte. No entanto,

“enquanto no ideário neoliberal a noção de autonomia vem associada ao estímulo do individualismo e da competitividade, em Freire, está associada à solidariedade, como compromisso histórico entre homens e mulheres, a uma ética universal do ser humano e a uma pedagogia da autonomia” (PONTUAL, 2006, p. 95).

Considerar indivíduos como empresas afasta mulheres e homens em sua vocação ontológica de serem sujeitos e não objetos. É restringir toda a imensidão e riqueza da natureza própria do ser humano às dimensões técnico-operacionais próprias da natureza das organizações. É, também, negar a possibilidade dos indivíduos refletirem criticamente sobre suas condições espaço-temporais, elemento essencial para o engendramento dos inéditos viáveis. Por isso que, para Freire (2016b), o conhecimento da realidade e a sua transformação passa por um processo de ação-reflexão-ação que considera o ser humano para além de objeto da história, mas também como sujeito da história, de fazedor e refazedor do mundo:

Quanto mais for levado a refletir sobre sua situacionalidade, sobre seu enraizamento espaço-temporal, mais “emergirá” dela conscientemente “carregado” de compromisso com sua realidade, da qual, porque é sujeito, não deve ser simples espectador, mas deve intervir cada vez mais (FREIRE, 2016b, p. 82-83).

Portanto, os inéditos viáveis engendrados pela perspectiva libertadora não estariam somente focados em melhorias possíveis que indivíduos poderiam fazer em suas vidas pessoais. Pelo contrário: estão diretamente articulados à atuação dos sujeitos na esfera pública social, na construção de um mundo possível pautado pela justiça social e pela humanização. Há, aqui, um dimensionamento

pela coletividade, uma assunção à construção de projetos coletivos, em que os valores democráticos e da solidariedade são assumidos para a superação do individualismo pregado pela perspectiva neoliberal. Afinal, a lógica econômica neoliberal-empresarial tem buscado a (re)produção de uma cultura baseada e centralizada nos princípios do liberalismo, e, conseqüentemente, do individualismo (RODRIGUES, 2006), que responsabiliza os sujeitos pela gestão de si por meio de soluções de caráter biográfico para resolver problemas estruturais, seja de caráter social, seja econômico (CAVACO, 2009).

Os inéditos viáveis engendrados
pela perspectiva libertadora não
estariam somente focados em
melhorias possíveis que indivíduos
poderiam fazer em suas vidas
pessoais. Pelo contrário: estão
diretamente articulados à atuação
dos sujeitos na esfera pública
social, na construção de um mundo
possível pautado pela justiça social
e pela humanização

O método do BSC enquanto um método de gestão de si

O BSC⁸ é apresentado por Dias (2013) como um modelo de gestão estratégica que visa “clarificar a visão e as estratégias das organizações e garantir o sucesso na implementação das mesmas” (DIAS, 2013, p. 37). Esse modelo motiva o aperfeiçoamento de algumas áreas críticas das organizações (produtos, processos, clientes, mercados etc.) para que possam performar dentro dos ambientes econômico, social e ambiental, garantindo, assim, a sustentabilidade dos negócios.

Para a sua construção, é central a definição da visão e da estratégia da empresa. A partir daí, definem-se objetivos, indicadores, metas e ações para cada uma das quatro perspectivas propostas pelo BSC: financeira; clientes e mercados; processos internos; e aprendizados e crescimento (Fig. 1)⁹. O desafio presente aqui se refere à busca constante do equilíbrio entre tais perspectivas, que, no caso da aplicação no nível pessoal, se dá “por meio da difícil percepção da realidade da nossa capacidade mínima de executar planos” (DIAS, 2013, p. 29).

8. O conceito de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton nos anos 90 e, na língua portuguesa, "pode ser traduzido para 'indicadores balanceados de desempenho' ou para 'equilíbrio entre indicadores'" (DIAS, 2013, p. 8).

9. Nota: o autor não refere que trata-se de uma adaptação da obra e também não apresenta a referência bibliográfica completa de qual obra dos autores adapta a imagem. Tal estrutura pode ser encontrada em Kaplan (1996).

Figura 1. Estrutura do Balanced Scorecard.

Fonte: Kaplan e Norton (1996, n. p. apud DIAS, 2013, p. 38).

Na tentativa de traduzibilidade desse método gerencial das empresas à vida pessoal, o autor faz algumas adaptações (Quadro 1), abarcando elementos da vida humana como crenças, valores, estabilidade financeira, relações interpessoais, saúde e o desenvolvimento intelectual, cultural e cognitivo em cada uma das quatro perspectivas do BSC.

Dimensões		Apreensão no nível empresarial	Apreensão no nível pessoal
Visão e estratégia		Missão e visão	Crenças e valores (aquilo que acredita e norteia o seu modo de ser e de agir/ objetivos de vida e carreira)
Perspectivas	Financeira	Vendas, margem EBIT ¹⁰ , lucro, etc.	Vida financeira estável
	Clientes e mercados	Nível de satisfação do cliente, rentabilidade por cliente etc.	Sua família, seus amigos, seus vizinhos, a sociedade e o seu público
	Processos internos	Logística, marketing, vendas etc.	Organismo e saúde
	Aprendizagem e crescimento	Recursos humanos	Desenvolvimento intelectual, cultural e aprendizado do trabalho

Quadro 1. Quadro com paralelo das dimensões do BSC nos níveis empresarial e pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020) a partir das proposições de Dias (2013).

10. EBIT - Earnings Before Interest and Taxes (em português, lucros antes de juros e impostos de renda).

Ao comentar sobre o desenvolvimento intelectual dos indivíduos, o autor retoma pela segunda e última vez sua referência a Paulo Freire no livro, mesmo que pouco articulada às proposições freireanas. Para explicar sobre como aprendemos, é apresentada uma concepção sobre ensino-aprendizagem a partir da Neurolinguística, relacionada à (in)consciência de algo e à (in)competência nesta coisa. Nessa perspectiva, para aprendermos, precisamos da passagem de um inconsciente incompetente em relação a algo para um inconsciente competente (DIAS, 2013).

Os horizontes éticos e políticos do
que significa transformação na
perspectiva freireana em prol da
humanização do ser humano se
afastam completamente de uma
educação para adaptação que sirva
melhor ao *status quo*

Como, para Dias (2013), a justificativa de aprender é para que possamos aplicar e ensinar, o autor conclui o seu pensamento a partir do educador pernambucano: “como disse Paulo Freire: educar para transformar” (DIAS, 2013, p. 101). No entanto, conforme já explicitado anteriormente, os horizontes éticos e políticos do que significa transformação na perspectiva freireana em prol da humanização do ser humano se afastam completamente de uma educação para adaptação que sirva melhor ao *status quo*, de ser um indivíduo de sucesso numa sociedade em que tal sucesso é reservado para alguns poucos pelo mito da meritocra-

cia, de uma ética neoliberal que “se sustenta na perversidade de um mundo perfeito para uma minoria e que se constrói com base na discriminação e, no limite, na exclusão da maioria” (ROMÃO, 2017, p. 291):

Me parece fundamental sublinhar, no horizonte da compreensão que tenho do ser humano como presença no mundo, que mulheres e homens somos muito mais do que seres adaptáveis às condições objetivas em que nos achamos. Na medida mesma em que nos tornamos capazes de reconhecer a capacidade de nos adaptar à concretude para melhor operar, nos foi possível assumir-nos como seres transformadores. E é na condição de seres transformadores que percebemos que a nossa possibilidade de nos adaptar não esgota em nós o nosso estar do mundo. É porque podemos transformar o mundo, que estamos com ele e com os outros. Não teríamos ultrapassado o nível de pura adaptação ao mundo se não tivéssemos alcançado a possibilidade de, pensando a própria adaptação, no servir dela para programar a transformação (FREIRE, 2016d, p. 36).

É por isso que, para Freire (2016c), o futuro é problemático. Neste sentido, as transformações sociais não podem ser subsumidas a meras adaptações individuais para se encaixar ao que é definido como sucesso no presente. Caminhar no sentido de ser bem-sucedido numa ordem vigente tão excludente é assumir que essa ordem deve ser mantida como está. E, em essência, é também se posicionar numa postura fatalista, imobilizante, de que nada podemos fazer para mudar essa realidade social naturalizada como inexorável para além de tentarmos ser o melhor em/para essa “normalidade” – o que nos coloca como objetos da história ao invés de sujeitos fazedores dela.

Enquanto a preocupação de Dias (2013) está em descrever técnicas racionalizadoras provindas do pensamento estratégico-gerencial para se estabelecer horizontes de sucesso e programar indicadores, metas e ações para alcançá-lo, Freire se debruça sobre como estabelecer relações humanas dialógicas, horizontais, solidárias e libertárias que irão impulsionar o ato criador e transformador. Para tanto, exige-se uma atitude de formação, que “requer o compromisso coletivo com as possibilidades de mudança e as mudanças, além da abertura a projetos coletivos” (PARO; VENTURA; SILVA, 2020, p. 17).

Por isto, problematiza-se aqui, a apreensão/recriação de Dias (2013) para que possamos continuar refletindo e agindo sobre o constructo freireano do inédito viável: seria possível a construção de inéditos viáveis a partir de um único indivíduo? Exercitar uma autoanálise e construir planos de ação individuais poderia considerar os demais indivíduos com que se relaciona enquanto “sujeitos”, para além de meros “elementos” presentes em sua vida? “Transformar-se”, aqui, teria a capacidade de engendrar um movimento de transformar o mundo ou seria um processo de gestão de si para adaptação ao mundo tal como está?

Enquanto a preocupação de Dias (2013) está em descrever técnicas racionalizadoras provindas do pensamento estratégico-gerencial para se estabelecer horizontes de sucesso e programar indicadores, metas e ações para alcançá-lo, Freire se debruça sobre como estabelecer relações humanas dialógicas, horizontais, solidárias e libertárias que irão impulsionar o ato criador e transformador

Considerações finais

Freire nos incita a todo o momento a dialogar com ele, não realizando uma leitura e atitude dogmática de suas proposições. Assim como nega a mitificação do mundo, rejeita também que o mitifiquem. É por isso que vemos hoje tantas experiências que recriam o ideário freireano, repercutindo em diversas produções teóricas, metodológicas e/ou práticas que emergem da leitura que pesquisadores e profissionais fazem dos diferentes contextos em que estão inseridos.

Partindo de sua vivência no setor empresarial, Emerson Dias (2013) consegue ofertar ao leitor de *O inédito viável* como instrumentos e técnicas próprias desse setor poderiam beneficiar os indivíduos em seus processos de desenvolvimento pessoal. Apesar

de conseguir estabelecer com isso um método claro e simples para orientar a criação do que chama de “inéditos viáveis”, o seu exercício se afasta do horizonte ético, axiológico e epistemológico que funda a *práxis* freiriana.

Ao objetificar o ser humano a sujeito-empresa para uma gestão de si mais eficiente e com menos erros de execução para alçar mudanças, Dias (2013) consegue dar diretrizes que têm grande potencial para concretizar sonhos individuais capturados pela ordem neoliberal, para as pessoas terem o maior sucesso possível dentro das estruturas de saber-poder-ter que já estão dadas. No entanto, não problematizar essas próprias estruturas e não engendrar um exercício coletivo parece ter pouco potencial para gerar uma transformação social, que não pode estar subsumida à adaptação do *status quo* desumanizador vigente.

Referências

AVRITZER, Leonardo; NAVARRO, Zander (orgs.). *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez, 2003.

CAVACO, Carmen. Experiência e formação experiencial: a especificidade dos adquiridos experienciais. *Educação Unisinos*, São Leopoldo, v. 13, n. 3, p. 220-227, 2009. DOI: <https://doi.org/10.4013/edu.2009.133.04>. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449644450005>. Acesso em: 10 abr. 2021.

DIAS, Emerson Weslei. *O inédito viável*. São Paulo: D'Livros, 2013.

DIAS, Emerson Weslei. *O inédito viável na gestão de pessoas: reflexões sobre liderança e filosofia prática*. São Paulo: D'Livros, 2015.

DIAS, Emerson Weslei. *O inédito viável em finanças pessoais: dinheiro caro, filosofia barata*. São Paulo: D'Livros, 2016.

FREIRE, Ana Maria Araújo. Notas explicativas. In: FREIRE, Paulo. *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. 21. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014. p. 273-333.

FREIRE, Paulo. *À sombra desta mangueira*. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia dos sonhos possíveis*. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

FREIRE, Paulo. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

FREIRE, Paulo. *Conscientização*. Tradução Tiago José Risi Leme. São Paulo: Cortez, 2016a.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Tradução Lilian Lopes Martin. 37. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016b.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 54. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016c.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016d.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 62. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016e.

FREITAS, Ana Lúcia Souza de. Prefácio - Pedagogia dos sonhos possíveis: a arte de tornar possível o impossível. In: FREIRE, Paulo. *Pedagogia dos sonhos possíveis*. São Paulo: Paz e Terra, 2014. p. 39-45.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MANDIC, Aleksandar. Prefácio. In: DIAS, Emerson Weslei. *O inédito viável*. São Paulo: D'Livros, 2013. p. 15-17.

NESPOLI, Grasielle *et al.* Por uma pedagogia do cuidado: reflexões e apontamentos com base na Educação Popular em Saúde. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, São Paulo, v. 24, p. e200149, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/interface.200149>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/4nVswHGv89zjFksXdRVxgzF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 1 jun. 2021.

PARO, César Augusto; VENTURA, Miriam; SILVA, Neide Emy Kurokawa. Paulo Freire e o inédito viável: esperança, utopia e transformação na saúde. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. e0022757, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00227>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1981-77462020000100400&lng=pt&nrm=iso&. Acesso em: 10 abr. 2021.

PONTUAL, Pedro. Educação popular e democratização das estruturas políticas e espaços públicos. In: PONTUAL, Pedro; IRELAND, Timothy (orgs.). *Educação popular na América Latina: diálogos e perspectivas*. Brasília: Ministério da Educação, 2006. p. 91-101.

RODRIGUES, Nádia. Educação popular integral: um quê de utopia. In: PONTUAL, Pedro; IRELAND, Timothy (orgs.). *Educação popular na América Latina: diálogos e perspectivas*. Brasília: Ministério da Educação, 2006. p. 219-223.

ROMÃO, José Eustáquio. Neoliberalismo. In: STRECK, Danilo; REDIN, Euclides; ZITKOSKI, Jaime José (orgs.). *Dicionário Paulo Freire*. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p. 288-291.