

## O Empregado Intra-empendedor, uma nova Gestão do Trabalho no Capitalismo no Século XXI - novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais.

**Autoria:** Edson Paiva Soares Neto, Maria Angélica Alberto do Espírito Santo

### RESUMO

No contexto dos modernos métodos e técnicas de gestão da força de trabalho surgem organizações empresariais que estimulam uma cultura intra-empendedorista nos funcionários. Nesse sentido, tais empresas empreendedoras propalam uma gestão participativa, com maior autonomia dos funcionários, baseada na meritocracia, inovação e criatividade. Com o advento dos métodos e técnicas empreendedoras as organizações empresariais passaram a investir na formação do capital intelectual dos “colaboradores” e no reconhecimento destes para o desenvolvimento do negócio. O objetivo desta pesquisa foi analisar se os novos métodos e técnicas empreendedoras estabelecem novas relações de poder, exploração e alienação na relação entre capital e trabalho. Para a elaboração teórica considerou-se três categorias principais, a destacar: a Reestruturação Produtiva do Capital por meio de um diálogo com pensadores das Ciências Sociais; Abordagem Empendedorista, contemplando nessa discussão o Empendedorismo e Intra-empendedorismo, dando destaque a Joseph Schumpeter e Pinchot. Outra categoria de análise importante diz respeito as Relações de Trabalho observada na prática da Gestão de pessoas, a partir de uma teorização e abordagem marxista. Este estudo foi realizado na Sol Informática, empresa de varejo líder no segmento de informática na Região Norte brasileira; utilizaram-se 35 funcionários de diferentes cargos. A pesquisa realizada foi do tipo monográfica, não-participante e sistemática, com a adoção de métodos quantitativo e qualitativo. Com a pesquisa foi possível observar que a adequação do trabalhador ao padrão empreendedor requer novas exigências cognitivas e intelectuais, para se adaptar a ciclos cada vez mais curtos de validade de processos de aprendizagem e formação; percebe-se também o aprimoramento das técnicas de comunicação institucional como estratégia de construção ideológica para a promoção da sensibilização e encorajamento dos trabalhadores na geração de inovações organizacionais. Tal fato revela que a adesão do trabalhador a nova pragmática da gestão de pessoas não é realizada de modo voluntário, mas uma condição para permanecer com os rendimentos e benefícios. Conclui-se que a prática do intra-empendedorismo intensifica os processos de alienação (ciclo de validade do saber-fazer mais curto exigindo mais treinamentos e reciclagens), poder (a pragmática da gestão participativa maximiza o desempenho individual por meio da sujeição ao gestor e a equipe de trabalho) e exploração (revalorização do capital com a geração de inovações pelos funcionários – melhoramentos contínuos com modestas recompensas financeiras).

## INTRODUÇÃO

A conexão dos saberes permite-nos afirmar que muitos estudos foram realizados pela Administração e Sociologia procurando observar as relações paradigmáticas, de produtividade e de geração de valor no setor industrial. Tais estudos, contudo durante algumas décadas negligenciaram a relevância do setor terciário, enquanto setor econômico que passou com a reestruturação produtiva do capital a absorver significativo contingente de trabalhadores, dando início a uma nova lógica do capital cujas diferenciações entre os setores tradicionais (primário, secundário e terciário) perdem maior relevância. O que se observa é a interligação econômica e paradigmática entre os referidos setores (agroindústria, indústria de serviços e os serviços industriais) e, ao mesmo tempo novas fontes de valorização do capital e extração da mais-valia.

Nessa nova relação entre o capital e o trabalho, são identificadas também mudanças quanto a um perfil laborativo ideal. As novas, competências, habilidades e atitudes reforçam a: multifuncionalidade, o pragmatismo, a iniciativa individual e um comportamento empreendedor, bem como a introdução de novos modelos de gestão da força de trabalho, defendendo o discurso da flexibilidade organizacional, autonomia para a realização do trabalho e participação no processo decisório. Portanto, demonstrações convincentes de um distanciamento dos preceitos tayloristas de gestão do trabalho (especialização, centralização administrativa, controle e coerção da força de trabalho).

Com o distanciamento dos preceitos tayloristas, torna-se premente compreender as novas formas de poder e relação entre o capital e trabalho, identificando suas contradições, intencionalidades e ofensivas do capital.

Esta pesquisa foi direcionada para o estado paraense, especificamente à região metropolitana de Belém, área considerada periferia do capitalismo no Brasil. O Estado do Pará possui como particularidade uma economia baseada quase que exclusivamente no setor terciário, o qual representa 60,45% (ou 26,876 bilhões de reais em 2007) gerados no PIB paraense. Torna-se necessário, portanto, discutir as novas especificidades relacionadas as formas de poder e relação entre capital e trabalho do referido setor.

A pesquisa foi realizada na Sol Informática, uma empresa localizada na região metropolitana de Belém do Pará, líder no segmento de varejo de produtos de informática na região Norte, além de estar entre as 11 maiores no Brasil no segmento de distribuição de produtos informáticos. Não se trata de uma discussão exclusiva sobre a Sol, mas de uma reflexão que se propõe a analisar as especificidades locais e correlacioná-las com questões globais. É importante frisar que a empresa foi convidada a participar da pesquisa exatamente por apresentar características intra-empresariais em suas ações ou diretrizes organizacionais, evidenciando de forma expressa a importância dos valores intra-empresariais para o desenvolvimento dos funcionários e conseqüentemente para a prosperidade do negócio.

Outro aspecto relevante diz respeito aos critérios utilizados para escolha da empresa participante na pesquisa, a citar: **o porte da empresa**, com isso objetivou-se analisar como se dá o processo de gestão da força de trabalho quanto à importância de uma conduta intra-empresariais. A partir do porte da empresa foi possível identificar quais os *recursos fomentadores* (*pedagógicos, premiações, financeiros, psicológicos*) utilizados para a promoção de uma cultura organizacional intra-empresariais; A **representatividade da empresa**, no que tange à área de atuação desta no cenário regional e nacional. A **eficiência**

**produtiva** é outro aspecto relevante, pois traduz a postura da empresa diante do cenário de competição global, de controle de custos, da racionalização de tarefas por meio de incorporação de instrumentais tecnológicos, assim como de mão-de-obra multifuncional. É diante deste cenário e dos aspectos elencados que foi possível desenvolver a proposta de discussão que tem como problemática a seguinte indagação:

*Como os novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais, que exigem um perfil intra-empREENDEDOR refletem uma nova relação de poder sobre a força de trabalho?*

Quanto ao método utilizado destaca-se o **estudo de caso ou monográfico**. A realização de análise de caso possibilitou a observação e análise científica em uma dada realidade organizacional, permitindo identificar fenômenos gerais e particulares da gestão de trabalho contemporânea

Quanto à observação foi do tipo **não-participante e sistemática**, isto é, estruturada e planejada.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: a **entrevista** com os gestores, proprietários dos negócios, funcionários de diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático, estratégico), sendo do tipo padronizada, porém não impediu que o entrevistador tenha explorado uma situação não observada no roteiro; O **questionário** também foi utilizado com 35 funcionários, com intuito de ratificar ou refutar os depoimentos dados em entrevistas de alguns funcionários. Logo, foram escolhidos aleatoriamente funcionários para entrevista e posteriormente foram estendidas as mesmas indagações em forma de questionário aos demais membros.

Portanto, a metodologia foi do tipo qualitativa e quantitativa, já que se acredita que estas atendem de modo complementar as indagações e objetivos da pesquisa. Nesse sentido, acredita-se que o conhecimento sociológico foi enriquecido, reconstruído e contemplado observando a relatividade do conhecimento (qualitativa) e multiplicidade de opiniões na mesma organização pesquisada (quantitativa).

Acredita-se que a partir da metodologia apresentada tornou-se possível a consecução dos objetivos propostos, a destacar:

Analisar as relações de trabalho no contexto atual, possuindo como ponto central de estudos os valores intra-empREENDEDORES disseminados na empresa Sol Informática. Para a consecução do referido objetivo, procurou-se identificar quais os valores intra-empREENDEDORES transmitidos pela organização estudada; quais os métodos produtivos usados para a transmissão de valores intra-empREENDEDORES; analisaram-se as prováveis razões para que as empresas transmitam tais valores aos seus funcionários e, por fim pesquisou-se como os funcionários da Sol Informática vêm estes valores.

Compreender as novas formas de valorização do capital e sua conexão com as relações de trabalho requer conhecimentos e pesquisas a respeito dos novos métodos e técnicas de extração de valor, que não se restrinjam a uma abordagem setorial ou de uma única área do saber. Torna-se necessário pensar a importância de conhecimentos transdisciplinares, para que se perceba como a pesquisa social pode avançar ao dialogar com outras ciências.

## 2 - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO CAPITAL: UM NOVO MODO DE ACUMULAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO

### 2.1 As novas propostas de relações e organização do trabalho

#### 2.1.1 Toyotismo

As transformações no mundo do trabalho tiveram agravamento com a crise econômica, ligada à comercialização de petróleo na década de 1970. A crise energética mundial contribuiu para uma reestruturação da eficiência produtiva nos países desenvolvidos e do terceiro mundo. Cita-se também como outro fator importante, a crise envolvendo a social-democracia, conhecida também como modelo de Bem-Estar Social (*Welfare state*), no qual o Estado em sinal claro de fragilidade reconhece a ineficiência administrativa de sua cadeia burocrática, implementando e subordinando-se sem “relutância” às medidas liberais que visavam o “reajustamento” das gestões públicas ao novo cenário capitalista: o neoliberalismo. Diante dessas modificações prementes a década de 1980 foi a constatação de que as estruturas produtivas e as relações de trabalho sofreriam profundas modificações.

Os anos 1980 demarcaram para o capital a consolidação de algumas mudanças paradigmáticas, a destacar: aumento da competição global com a maior influência econômica principalmente da Alemanha e Japão, avanços tecnológicos, representados pela robótica, microeletrônica e o modelo de automação que tem no toyotismo um novo método de gerenciamento da produção, do trabalho e da oferta de produtos, pautadas na flexibilização de demandas, seja na quantidade ofertada, seja na variedade disponibilizada.

Segundo SENNETT (2006) a sofisticação tecnológica tornou possível a redução quantitativa de empregados, assim como a supressão de “camadas funcionais da base”, logo os principais atingidos são os trabalhadores com pouca qualificação. O imperativo neste novo paradigma de trabalho é a “reciclagem” perene, no qual a competição não se dá unicamente entre homens, mas também entre homens e máquinas. Discussão por sinal antiga que lembra Marx quando trata a respeito do trabalho vivo (trabalhador em geral) e trabalho morto (maquinaria de produção).

(...) a base de uma instituição já não precisa ser grande tanto no trabalho braçal quanto no intelectual. As organizações podem já agora disseminar tarefas rotineiras de maneira eficiente, graças às inovações como os códigos de barra, as tecnologias de identificação de voz, os escaneadores de objetos tridimensionais e as máquinas que fazem o trabalho dos dedos. (SENNETT, 2006, p.46).

Os níveis de capital social<sup>1</sup> revelam que a nova arquitetura organizacional (estrutura física e capital humano) apresenta ao trabalhador novos dilemas decorrentes do ambiente flexível, os quais atacam diretamente os regimes burocráticos, acusando-os de pouco eficientes, pouco ágeis e inadequados a ambientes de constantes mudanças, tais como apresentados no período hodierno. De forma simbiótica, o trabalhador é “exortado” a ter uma postura aberta à mudança, que esteja “disposto” a assumir riscos. SENNETT (2005, p. 9) acrescenta que o trabalhador deve: “(...) depender cada vez menos de leis e procedimentos formais”.

O modelo de flexibilização produtiva engendra desdobramentos que podem ser vistos em novos processos de trabalho (terceirização, subcontratação), pela acirrada competição global, tanto na disputa no mercado de trabalho, quanto na disputa interempresas.

O cerne da especificidade do toyotismo está no sistema de gerenciamento do trabalho que se baseia na constante criação de conhecimento por parte dos trabalhadores (gerentes e trabalhadores multifuncionais), por essa razão a necessidade de um ambiente organizacional que diminua as diferenças entre cargos superiores e inferiores.

Neste novo modelo de gestão da força de trabalho CASTELLS (2005) parece concordar com o economista Ikujiro Nonaka<sup>2</sup>, no que se refere à mudança do paradigma epistemológico organizacional taylorista, assegurada por uma justificação científica, que determinava por meio de informações expressas as tarefas adequadas para cada trabalhador, enquanto no modelo toyotista é baseado na interação organizacional entre:

(...) ‘conhecimentos explícitos’ e ‘conhecimentos tácitos’ na fonte de inovação. E acrescenta: Nonaka afirma que muitos dos conhecimentos acumulados na empresa provêm da experiência e não podem ser comunicados pelos trabalhadores em ambiente de procedimentos administrativos excessivamente formalizados. No entanto, as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos. (CASTELLS, 2005, p. 216-217).

Desta forma o modelo toyotista aponta para a necessidade de observação que não se restrinja a uma abordagem cartesiana da organização e normativa do processo produtivo, mas vai além ao “reconhecer” a importância do conhecimento tácito<sup>3</sup>, experiência profissional como fator de alavancagem para resultados

No plano da qualificação, o mercado de trabalho passou a requisitar não somente indivíduos com aprimorado desenvolvimento cognitivo<sup>4</sup>, mas também com atributos atitudinais, com ênfase em responsabilidade e a postura cooperativa (seja em relação aos colegas, seja em relação à empresa).

### **2.1.2 Traços da Acumulação flexível no Brasil: propostas e viabilização**

No cenário brasileiro, o modelo de produção pautado na experiência japonesa tem seu primeiro registro ainda no final da década de 1970, com a introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), cuja proposta reproduzia o discurso de melhoria de qualidade da produção e dos produtos, semelhante à situação japonesa, que passara pela experiência na década de 1950 (OLIVEIRA, 2004).

O CCQ foi criado com o objetivo de reunir pequenos grupos de “voluntários” periodicamente, buscando discutir e sugerir idéias para melhorias de processos produtivos. As equipes recebem orientações para o desenvolvimento de idéias e a utilização de recursos metodológicos.

De acordo com SALERNO (1985) a estrutura de condução dos programas de CCQ era análoga à estrutura organizativa formal das empresas, o que permitia a reafirmação da relevância da hierarquia e do modelo de gestão da força de trabalho fundada no controle gerencial.

Destaca-se também com o CCQ o uso de discursos persuasivos e ideológicos que incitava a participação dos funcionários, principalmente em temáticas direcionadas à redução de custos produtivos, isto é, os CCQ’s configuraram-se como ferramenta aperfeiçoada de cooptação dos empregados para melhoramento do processo produtivo, com a introdução de meios e técnicas mais eficientes:

Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) constituem grupos de trabalhadores que são instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho que o fordismo desprezava. (ANTUNES, 2002, p.55)

Contraditoriamente, o CCQ trazia/traz em seu bojo um discurso democrático de participação e inclusão dos empregados simbolizados pelo sofisma intitulado de “gestão participativa”, não demorando que surgissem as primeiras manifestações de oposição aos Círculos: os próprios gerentes, habituados com a cultura organizacional concentradora e autoritária não queriam perder o status de decisores e geradores de idéias e opiniões.

A oposição ao CCQ ganhou mais contundência com a constatação de um modelo de controle que mantinha a divisão entre concepção e execução dos processos produtivos. Além do próprio CCQ não constituir autonomia na tomada de decisões estratégicas para a empresa. As sugestões para serem aprovadas dependiam da anuência dos gestores do alto escalão.

Desta forma, o CCQ no Brasil legitimou uma prática de gerencialismo centralizador, protelando um modelo de gestão pouco afeito à delegação, participação e a formação de trabalhadores com visão totalizadora (sistêmica) do processo produtivo.

Diferentemente do CCQ o *just-in-time* (JIT) é um sistema produtivo amplo, que envolve a ação de diferentes atores sociais, a saber: trabalhadores, gestores, fornecedores e clientes.

A produção no “momento certo” traduz a busca de eficiência no que se pretende produzir, na quantidade pretendida e no momento almejado. Logo, torna-se fundamental a adesão e o controle minucioso de todo o processo produtivo, assim como a sinalização da necessidade de reposição de produtos pelos clientes (redes de supermercados, por exemplo).

O arranjo espacial do ambiente de produção no JIT é organizado em forma de grupos de máquinas, conhecido como tecnologia de grupos, ilhas de fabricação, sistema-célula ou *group technology*. (SALERNO, 1985; POCHMANN, 2001)

Neste sistema produtivo dá-se evidência à capacidade de variabilidade produtiva das máquinas na diversificação e diferenciação de produtos.

A diversidade do *just-in-time* está na mudança paradigmática da produção, da organização e gestão da força de trabalho, que tem nos “programas de qualidade” como TQC (*Total Quality Control*), *Kaizen* (técnicas gerenciais usadas para estimular o envolvimento dos funcionários e a participação destes com ideias e sugestões), técnicas dos 5S, TPM (*Total Productive Maintenance*) ferramentas importantes de reafirmação do controle produtivo e modulação da força de trabalho.

Somada aos procedimentos de padronização da qualidade internacional como os ISO's (*International Standard Organization*) o capital fortalece as suas estratégias de dominação e racionalidade produtiva. (POCHMANN, 2001)

POCHMANN (2001) afirma também que a conformação e maturação do toyotismo ao longo das últimas décadas, em diferentes realidades produtivas têm demonstrado a consonância de estratégias empresariais no que se refere à competitividade e produtividade.

### 3 – O EMPREENDEDORISMO COMO DISCURSO VISANDO O FORTALECIMENTO DO CAPITALISMO NO SÉCULO XXI

#### 3.1. Cultura Empreendedora: empreendedorismo e intra-empendedorismo.

##### 3.1.1- Origens e Conceitos de empreendedorismo

Credita-se ao economista Richard Cantillon, em 1730 o uso da palavra *entrepreneur* para designar “uma pessoa que trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover seu próprio bem-estar econômico” (BOM ANGELO, 2003, p. 85); outros autores (DRUCKER, 1985; DORNELAS, 2003) afirmam que o economista Jean Baptiste Say no início do século XIX foi o pensador que cunhou o termo “empendedor”. Para este economista, o “empendedor” é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevado e de maior rendimento”. (SAY *apud* DRUCKER, 1985, p. 27)

Apesar das diferenças sobre a autoria do termo “empendedor” torna-se relevante retirar dos conceitos apresentados algumas características levantadas pelos economistas que adquiriram maior destaque na economia contemporânea. Dentre as características citam-se: a capacidade de autonomia e independência (criação e sustentabilidade do negócio) e a capacidade de assumir riscos (incertezas e instabilidades econômicas).

Já para os autores americanos HISRICH, PETERS E SHEPHERD (2009, p.30) ser empendedor: “ É o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

A prática empreendedora não se restringe aos que abrem um negócio, mas também aos que adaptam, *mudam e/ou transformam um produto, serviços, processos organizacionais e tecnologias para um fim utilitário*. Portanto, não se pode considerar um empendedor, por exemplo, aquele que cria uma empresa varejista de informática apenas porque abriu o negócio e assumiu os riscos, mas sim porque estabeleceu, por exemplo, uma nova relação de valor com o cliente, procurando desenvolver formas eficazes de fidelização e satisfação do cliente e funcionários, sendo os últimos nomeados pelas organizações como colaboradores. Ou então por ter adaptado um processo organizacional que gerou maiores níveis de eficácia, eficiência e efetividade. Os dois exemplos estabelecem uma distinção competitiva em relação ao concorrente direto ou indireto.

##### 3.2 A abordagem econômica sobre empreendedorismo

A relevância do indivíduo empendedor na economia atinge uma nova interpretação com Joseph Schumpeter (1883-1950), por contrariar a economia clássica, criticando o equilíbrio e a otimização, justificando que a dinâmica da economia reconhece na individualidade, representada pelo empendedor, a capacidade de modificar contextos e cenários econômicos. Logo, os “desequilíbrios dinâmicos” são fundamentais para se atingir a chamada “destruição criativa”. Os desequilíbrios econômicos do sistema capitalista são considerados pelos defensores do empreendedorismo como eventos naturais e necessários para o dinamismo da própria economia.

A corrente neoschumpeteriana ganhou maior eloquência no início da década de 1980 com o ideário neoliberal que enaltecia os feitos individuais como parâmetro para dinamizar a

economia e promoção do desenvolvimento econômico, conforme destaca TIMMONS (1989) *apud* DEGEN (2009):

Estamos no meio de uma revolução silenciosa, é o triunfo do espírito criativo e empresarial da humanidade em todo o mundo e eu creio que o seu impacto sobre o século XXI vai ser igual ou exceder o da revolução industrial sobre os Séculos XX e XXI. (TIMMONS (1989) *apud* DEGEN (2009, p. 402)).

O discurso empreendedorista “naturaliza” a idéia de que o capitalismo encontra nos momentos de crise oportunidades para a “seleção” das melhores empresas, bem como o aparecimento de novos empreendimentos (destruição criadora), o que faz remeter a teoria darwiniana aplicada à seara econômica.

### **3.3. Intra-empendedorismo: origem e conceitos**

Em 1978, o consultor norte-americano Gifford Pinchot (1989, p. xi) foi o primeiro que observou o fenômeno do intra-empendedorismo nas organizações empresariais, tipificando-o como:

Todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. (PINCHOT, 1989, p. XI).

De acordo com PINCHOT (2004) não é a imaginação ou a elaboração de uma idéia o principal objetivo a ser alcançado nas organizações, mas a inovação e a sua conseqüente rentabilidade:

Inovação é mais do que criatividade. Trata-se de criar e divulgar a utilização de um novo produto, serviço, processo ou sistema, desde a concepção de uma idéia até sua implementação e exploração bem-sucedidas. Ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores. (PINCHOT, 2004, p. 19).

De acordo com PINCHOT (1989, p. 8) as organizações empreendedoras devem buscar novas maneiras de controlar a produtividade de seus funcionários, tendo aquela uma postura mais cooperativa, colaborativa e tolerante ao erro e ao risco.

Compreendendo-se de outra maneira pode-se afirmar que as mudanças de modelos fundamentalmente burocráticos para modelos mais “flexíveis”, isto é menos hierarquizados, tende a adquirir uma nova tônica na empresa empreendedora: não se tolhe a iniciativa, nem a criatividade, visto que estas são componentes-chave para o processo de inovação e de sustentabilidade econômica do capitalismo contemporâneo.

### **3.4 Cultura empreendedorista: métodos e técnicas utilizadas pelas organizações empresariais para disseminar o discurso intra-empendedor.**

No que concerne às demonstrações de métodos e técnicas utilizadas nas empresas para a geração de idéias, pode-se exemplificar tais processos, a partir do quadro abaixo:



<b>Grupos de Discussão</b>	Grupo de pessoas fornecendo informações em um formato estruturado
<b>Brainstorming (Tempestade de ideias)</b>	Um método de grupo para obter novas ideias e soluções, por meio do estímulo a improvisação, inexistência de críticas, incentivo ao maior número de ideias e combinações e aperfeiçoamentos de ideias.
<b>Análise de inventário de problemas</b>	Um método para obter novas ideias e soluções concentrando-se nos problemas.
<b>Método Gordon</b>	Método para desenvolver novas ideias quando as pessoas desconhecem o problema
<b>Método Checklist</b>	Método de desenvolvimento de uma nova ideia através de uma lista de questões relacionadas.
<b>Livre Associação</b>	Desenvolvimento de novas ideias através de uma cadeia de associação de palavras.
<b>Relações Forçadas</b>	Desenvolvimento de novas ideias examinando combinações de produtos.
<b>Método de anotações coletivas</b>	Membros de um grupo desenvolvendo novas ideias, registrando ideias regularmente.
<b>Método do Big Dream</b>	Desenvolver uma nova ideia pensando sem restrições.
<b>Análise de parâmetros</b>	Desenvolver uma nova ideia concentrando-se na identificação de parâmetros e na síntese criativa.

**Figura 1:** Métodos de Geração de idéias

**Fonte:** HISRICH, SHEPERD, PETERS, 2009, p. 163-169.

Todos os processos destacados têm como objetivo estimular a criatividade dos integrantes da organização empresarial, assim como gerar novas ideias e soluções empresariais. Cabe destacar que todos os métodos citados recorrem à participação do indivíduo inserido em um grupo de trabalho, o que permite que o processo de sensibilização seja cuidadosamente alinhado em sua comunicação e desenvolvido para fomentar o trabalho em equipe, isto é, uma atividade laborativa que estimula a integração do indivíduo inserido em uma coletividade, reforçando o senso de comprometimento dos envolvidos com as metas e objetivos organizacionais. Revela-se na adoção dos métodos de participação coletiva uma clara tentativa de “*captura*” da *subjetividade do trabalhador*, assim como de uma fetichização social, por meio da objetivação do conhecimento, representado em novos produtos, serviços, processos e regras, conforme destaca ALVES (2009):

Na medida em que o *fetichismo da mercadoria* oculta um “segredo” – ser produto da atividade social do trabalho humano – a forma-mercadoria, eixo estruturante do ser social capitalista, quando se dissemina e constitui, de forma mediada, o metabolismo social, tende a impregnar, com o fetichismo da mercadoria, não apenas os produtos-mercadorias, mas as objetivações sociais (instituições e valores/ideologias sociais) que, por derivação sistêmica, constituem o metabolismo social da sociedade burguesa. (ALVES, 2009, p. 115).

Na organização criativa/empreendedora o desempenho e o bem-estar são mensurados coletivamente e, fundamentalmente individualmente, seja na motivação para o trabalho, seja na contribuição do trabalhador para a performance da empresa.

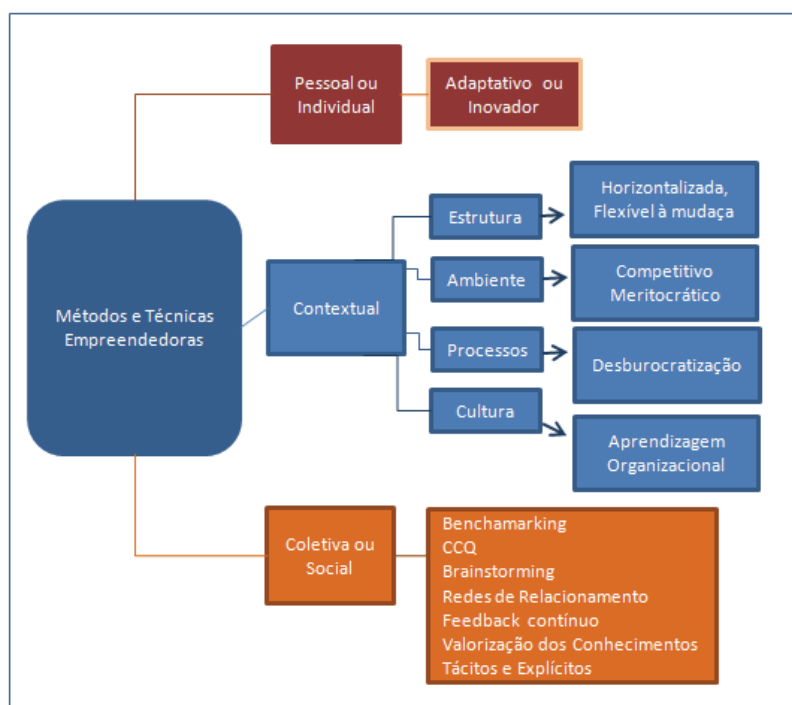
Conforme BESSANT E TIDD (2009, p. 62) as características empreendedoras estão relacionadas a habilidades cognitivas que geram criatividade e inovação. Dentre as características coincidentes destacam-se: a) **Aquisição e disseminação de informação**, por meio de variadas fontes, exigindo percepção e atenção; b) **Inteligência**: capacidade de interpretar e processar informação; c) **Praticidade e aplicabilidade**: dar sentido à ação. d) **Desaprendizagem**: processo de eliminar rotinas ou comportamentos pré-existentes, incluindo

o descarte de informação; e) **Implementação e improvisação**, comportamento autônomo, experimentação e ação. Informação utilizada para a resolução de problemas.

O núcleo ideológico em torno do empreendedorismo adota estratégias gerenciais que ocultam a “captura” da subjetividade. Esta camuflagem na extração de valor (saber do trabalhador) engendra duas contradições profundas: a primeira defende maior autonomia para o trabalhador, nesse sentido surge o chamado *empowerment* organizacional (delegação de poderes, autonomia e participação) no qual evoca um comportamento pragmático do trabalhador; a outra contradição está nos processos intensivos de desaprendizagem (descarte de um saber ultrapassado) e aprendizagem (novos modelos e contribuições organizacionais).

No modelo de acumulação flexível, os ritmos de objetivações sociais provenientes do “saber-colaborador” ao mesmo tempo em que concede uma pseudo-autonomia (discurso participativo) distancia o trabalhador de suas idéias e realizações concretas, visto que tais contribuições são apropriadas e transformadas em resultados lucrativos para a organização, estabelecendo, portanto uma relação fetichizada (saber-colaborador despersonalizado e coisificado em novos produtos e serviços, em uma forma valor) e estranhada (apesar do discurso de gestão democrática-participativa aprofunda-se a relação de poder entre empregador e “colaborador”, distanciando este último do desenvolvimento do ser genérico do homem – ser reflexivo crítico, autônomo) em relação ao trabalhador.

De modo didático os métodos e técnicas empreendedoras são empregados em três pilares: individual, contextual e coletivo, conforme o quadro abaixo:



**Figura 2:** Métodos e Técnicas Empreendedoras

**Fonte:** Adaptado a partir de BESSANT E TIDD, 2009 p. 59-89

No que concerne ao **primeiro pilar (pessoal ou individual)** a capacidade intra-empREENDEDORA já é uma característica pertencente ao próprio indivíduo que está sendo explorada pela organização, independentemente da organização ser ou não empreendedora o

indivíduo tem características empreendedoras que contribuem para a melhoria de performance da empresa; no que concerne ao **segundo pilar (contextual)** a organização tem características empreendedoras e estimula o intra-empreendedorismo através de uma estrutura organizacional flexível à mudança (adaptativa), um ambiente movido à competição e ao reconhecimento individual ou por equipe (meritocracia), assim como processos de gestão menos formalizados. Além disso, valoriza-se a aprendizagem dos processos e modelos de gestão. Já o **terceiro pilar (Coletivo ou social)** reforça a importância do trabalho em equipe, do comprometimento organizacional e da identificação de novas oportunidades de negócios (visão de negócio).

### **3.5 Cultura empreendedorista: considerações sociológicas nos diferentes domínios da vida.**

De acordo com HARVEY (1998), a cultura empreendedorista está inserida em diferentes domínios da vida:

Hoje, o empreendedimentismo caracteriza não somente a ação dos negócios, mas domínio da vida tão diversos quanto a administração municipal, o aumento da produção do setor informal, a organização do mercado de trabalho, a área da pesquisa e desenvolvimento, tendo até chegado aos recantos mais distantes da vida acadêmica, literária e artística. (HARVEY, 1998, p.161).

As bases para a irrupção da cultura empreendedorista não se justifica apenas na exacerbação do individualismo e da competitividade, está diretamente relacionada a uma mudança do paradigma de organização sócio-produtivo taylorista-fordista, com suas normatizações, padronizações, previsibilidades e especialidades bem delimitadas, substituídas por uma ordem flexibilizada, que acentua o diferente, o novo, o efêmero e o contingente da vida moderna.

Ao acentuar o novo, o fugidio reforça-se a necessidade da inovação na sociedade em diferentes âmbitos, da aceleração do ritmo de vida a partir das experiências de consumo, da adaptação do indivíduo ao cenário de mudanças e incertezas, provocadas pela competição inter-empresas, entre empregos e pela manutenção do empregado, por exemplo.

Para a o trabalhador contemporâneo, o indicador de sucesso encontra-se no histórico de sua produtividade, mas também principalmente na capacidade de “agregar valor” à empresa, alcançar resultados acima da média.

O sistema de produção e acumulação flexível<sup>5</sup> ao reforçar a necessidade de uma cultura empreendedorista nos meios sociais naturaliza a noção de que o sucesso pessoal e profissional depende unicamente do esforço do próprio indivíduo, surge a figura do “empresário de si mesmo”.

#### **3.5.1 Cultura empreendedorista e o *management* contemporâneo**

O *management* vem passando por profundas alterações na gestão da força de trabalho e na gestão dos processos produtivos. Compreender as modificações não significa a superação das formas de poder, exploração e ideologia, mas sim o aprimoramento dos métodos e técnicas da extração quantitativa (intensidade do trabalho) e qualitativa (conteúdo do trabalho) da produtividade por parte dos *managers*.

Cabe aos *managers* diante dessas alterações “superar as contradições” entre capital e trabalho, promover a harmonia entre os interesses dos acionistas e funcionários, da mesma

forma contribuir para a construção de uma identidade corporativa, no qual os papéis sociais são distribuídos de modo equânime, sem injustiças, tendo a meritocracia o valor central da organização (*core business*).

Cria-se, um novo *ethos* que legitima os papéis institucionais a partir das próprias conquistas individuais, difunde-se a idéia do “fazer valer a indicação”, do “merecimento”.

Este *ethos* empresarial “reconfigura”, os antagonismos: patrão versus trabalhador; empresa versus cliente, fornecedores, comunidade em geral, “superando-os” para a construção identitária em torno de uma marca, naturalizando-se no meio empresarial e quicá no senso comum noções administrativas, como: “participação”, “fidelização de clientes”, “éticas nas relações de consumo”, “sustentabilidade” e “responsabilidade social”, por exemplo.

Para o *management* contemporâneo estar empregado não se resume a simples alocação de capacidade mental, cognitiva e manual no ambiente de trabalho. A força de trabalho do “colaborador” tem importância também para o meio social, seja na participação voluntária dos projetos e/ou ações sociais capitaneados pela empresa, seja contribuindo para o crescimento da empresa. Dedicar-se ao trabalho é desenvolver o senso de utilidade social, o senso de dignidade (reconhecimento social).

Neste ambiente magnificante, a gestão do trabalho descentralizou-se do departamento da Administração de Recursos Humanos (ARH) passando aos gerentes e diretores de outros departamentos e níveis a responsabilidade no desenvolvimento de novas competências e habilidades relacionadas à gestão do trabalho. Internaliza-se, portanto, a nível institucional um novo papel dos gestores do trabalho, o de formador da força de trabalho:

Fazer relações humanas é, no jargão da escola, “formar em profundidade” para chegar a um “comportamento de maturidade”. Com “relações humanas” surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixa a cargo da empresa e a seus conselheiros agir sobre os que processam a formação. Relações humanas são um elemento simplificador e idealista, manipulador e realista. (TRAGTENBERG, 2005, p. 27-28).

A diligência dos gestores na formação (em profundidade) da força de trabalho terá um impacto direto na compreensão por parte dos trabalhadores de quais valores são adequados a nível institucional e pessoal. Compreender tal fenômeno revela o interesse institucional na formação de novos trabalhadores intra-empresendedores.

#### **4 – A EXPERIÊNCIA DO INTRA-EMPREENDEDORISMO NA SOL INFORMÁTICA**

A Sol, tem 22 anos de existência e possui 300 pessoas no quadro de funcionários e todos têm relações de trabalho protegidas. Além disso, possui quatro lojas na região metropolitana de Belém, com projetos de expansão para a grande Belém, bem como a abertura de filiais no sudeste paraense, estados do Amazonas e Maranhão.

No que concerne a situação da Sol no mundo digital, a referida empresa está na posição nº 129, sendo a única do Pará incluída no *ranking* das 200 maiores empresas de acordo com o periódico INFO 200, o que demonstra a competitividade deste empreendimento no cenário nacional.

Dentre algumas considerações observadas com a pesquisa na Sol destacam-se:

1- O programa de qualidade implantado na SOL em 1994 adaptou os métodos, controles e mudanças culturais em busca da maior eficiência gerencial. O gerenciamento passou a ser descentralizado, o que promoveu maior “autonomia” e novas responsabilidades para os colaboradores envolvidos, seja na gestão do estoque, seja na proposição de idéias criativas para melhoria de processos de gestão (indício de cooptação intra-empresarial). Cabe ainda destacar que os colaboradores elaboraram a “varias mãos” um conjunto de cartilhas que reproduziam um comportamento ideal para os membros da organização com os seguintes temas: constituição da empresa, atendimento, programa 5S e benefícios.

Ao refletir sobre as estratégias baseadas na gestão participativa, inserindo-se nessa reflexão a autonomia e descentralização administrativas constata-se que a *irremediável condição de alienação do trabalhador, enquanto sujeito assalariado, não se arrefece, mas sim agrava-se pela objetivação do saber do trabalhador em novos métodos de produção e controle de produtividade (criação de cartilhas e normas para regular a si mesmo, os próprios trabalhadores).*

Portanto, a concessão de maior autonomia revela-se uma contradição no paradigma da “democratização” da gestão de pessoas, visto que para a implantação de processos que representam uma maior autonomia administrativa, novas regras, métodos e comportamentos são criados (para se adaptarem a ideologia participativa) e objetivados com a participação do saber-colaborador e simplificados por meio de cartilhas de comportamento, o que ao final revela-se um sinal eloqüente e camuflado de controle sobre a confiança e o comportamento do próprio trabalhador que ajudou na elaboração do novo ethos.

2- A pesquisa possibilitou que se percebesse que a empresa SOL utilizando-se de uma cultura organizacional baseada na ideologia democrática apregoa que esta tem um papel social relevante. Deste modo, colaboradores e comunidade foram inseridos a um novo patamar de indicador empresarial responsáveis também pela “sustentabilidade do negócio”. Dentre os resultados obtidos com os quatro pilares (acionistas, clientes, colaboradores e comunidade) estão: inexistência de causas trabalhistas nos 20 anos de existência da empresa, premiações de poderes públicos (órgãos, ministério da cultura e prefeitura) em reconhecimento ao apoio e patrocínio nos projetos sociais e culturais; imagem institucional positiva diante de diferentes atores sociais envolvidos (clientes, fornecedores, colaboradores e Estado). Neste aspecto, os colaboradores da Sol passaram a ser formados não somente como profissionais, mas também como “cidadãos”. Veicula-se, portanto a cultura intra-empresarial associada a um fim social (*ethos* empresarial): contribuir para o desenvolvimento do negócio é possibilitar o apoio institucional a novas iniciativas sociais. *Cria-se nesta lógica novas institucionalidades às empresas empreendedoras: passam a ser “empresas cidadãs”.*

É irrefreável o movimento do capitalismo sob os moldes flexíveis pela busca da criação de valor, baseado nas relações sociais construídas a partir do consumo. Se o movimento do capitalismo tem no fetichismo da mercadoria (a marca do produto) a sua forma básica de aparência de um valor, é com o fetichismo da empresa e não unicamente de um produto que se observa o aprofundamento da tentativa das empresas de gerarem novos valores para o capital. Sua essência está na mistificação do consumo, cuja decisão por comprar na empresa socialmente responsável em detrimento de outra empresa que não adote tal prática só reforça que a “empresa cidadã” adota uma nova estratégia empresarial convincente que revaloriza os produtos e serviços vendidos. O consumo em uma empresa “socialmente responsável” passa a ter um valor adicionado, um valor mistificado e de encantamento. Não é

coincidência que o capitalismo contemporâneo esforça-se por criar novos rótulos para enaltecer o fetichismo da empresa (“melhores empresas para se trabalhar”, “empresa amiga da criança”, “melhores e maiores empresas”, etc).

**3-** O ambiente de trabalho inspira um “sentimento comunitarista” de aproximação e envolvimento dos indivíduos (gestores e trabalhadores), sem as amarras de processos hierárquicos e poderes formais. As novas formas de poder baseiam-se nas relações de confiança e respeito aos princípios construídos “por várias mãos”, simbolicamente representados pelas cartilhas formativas. A nova forma de poder está internalizada nas responsabilidades e obrigações de cada trabalhador. Desrespeitar os princípios pode representar a quebra de confiança com o gestor, mas também com os demais trabalhadores.

Enquanto a “jaula de ferro” burocrática predominava como modelo de gerenciamento, as extravagâncias do poder (hierarquização, poder referenciado em supervisores e gestores, formalismo processualístico) eram perceptíveis e contestadas. Com as diminuições dos níveis hierárquicos e dos protocolos processualísticos de autoridade, os novos métodos de gestão orientados pelo discurso empreendedorista de inovação organizacional (produtos, serviços e processos) inauguraram um modelo de organização de gestão baseada na celeridade de informações e sua conseqüente transformação em conhecimento e diferenciações de mercado.

**4-** A Sol por meio de um método de gestão participativo e democrático procura fomentar o intra-empendedorismo dos seus trabalhadores, destacando-se algumas características intra-empendedoras mais presentes na cultura organizacional, a citar: ambiente de trabalho flexível o que permite a relação laborativa mais próxima (entre gestores e colaboradores) na geração de idéias e melhoramento nos processos gerenciais sem dificuldade de adaptação organizacional; visão holística da empresa – os trabalhadores são estimulados a conhecerem o negócio e a contribuir com melhoramentos contínuos (pró-atividade e iniciativa); postura aberta à mudança – o ambiente competitivo do segmento de informática requer dos trabalhadores um constante processo de treinamento e capacitação em relação a novas tecnologias, por essa razão é comum atribuir uma carga horária da jornada de trabalho para discussões em grupos de trabalho para melhorar a prestação de serviço na venda e pós-venda; aprendizagem organizacional, melhoramentos contínuos, pró-atividade.

Indubitavelmente, no modelo de acumulação flexível do capital a extração de valor se dá pelo “enriquecimento do cargo”, isto é, por novas atribuições laborativas ligadas a um pensar prospectivo de otimização organizacional e de identificação de novas oportunidades de rentabilidade (redução de custo, por exemplo). Nesta lógica, o vendedor assume o status de consultor de vendas, no qual o ato de vender é metamorfoseado em atribuições de orientação, assessoria e pós-venda, um sinal eloqüente da captura da subjetividade e de novas formas de extração do valor.

**5-** As estratégias empreendidas no processo de Gestão do trabalho na Sol apesar de revelar indícios de controle no processo de produtividade dos trabalhadores (painéis eletrônicos, relatórios de desempenho diário, metas de produtividade coletiva) e da racionalidade no âmbito do trabalho é compreendida pelos trabalhadores como um processo necessário, contudo ressalva-se que a admissão de jovens trabalhadores sem experiência para o quadro de colaboradores gere funcionários sem parâmetros anteriores para discernir formas aperfeiçoadas de poder e estranhamento.

Isto pode ser demonstrado com os dados obtidos na investigação onde estes nos mostram que 70% dos funcionários possuem uma faixa etária entre 18 a 25 anos, sendo que 52% cursaram apenas o ensino médio. Além disso, a pesquisa revelou que o trabalho na Sol

era o primeiro emprego de muitos jovens trabalhadores. Na percepção dos trabalhadores, a gestão do trabalho na Sol não representa um indício de estranhamento. Mesmo que exista algum indício de contrariedade tal fato é rapidamente contornado pelos gestores de área e psicóloga da organização.

É com grande cautela que este tópico deve ser analisado. Recorre-se a Alves (2009, p. 112) para uma maior compreensão do que vem ser estranhamento: “O estranhamento diz respeito às formas sociais (produtos e objetivações sociais, tais como instituições ou valores/ideologias sociais) que obstaculizam o desenvolvimento do ser genérico do homem”.

Para os trabalhadores da Sol, a carteira de benefícios sociais é um diferencial da empresa em relação ao mercado de trabalho e, por essa razão vêm na empresa uma referência como prática de gestão de pessoas.

Diante da percepção dos entrevistados é relevante destacar que o estranhamento não é uma construção isolada do capitalismo ela está intimamente ligada a: fetichizações sociais (obscurecimento da atividade social do trabalho humano), ideologias (discurso baseado em uma distorção do pensamento que oculta as contradições das classes sociais) e alienação (indivíduo alheio aos produtos de suas atividades, a alienação de sua própria essência enquanto ser pensante e crítico).

A contradição não está na quantidade de benefícios, mas no aspecto qualitativo dessa relação, no conteúdo e na crítica das novas formas de relações de poder e exploração. Ao fazer o grande esforço reflexivo busca-se em sua essência observar e discutir a partir de uma crítica sociológica o difícil exercício do desencantamento dos sutis discursos e práticas empresariais e do embrutecimento do espírito.

## **CONCLUSÕES**

Esta pesquisa se propôs compreender as novas formas de poder e relação entre o capital e trabalho, identificando suas contradições, intencionalidades e ofensivas do capital, com adoção do discurso e prática de noções intra-empresárias em uma empresa do segmento de varejo de produtos informáticos localizada na região metropolitana de Belém.

A novas formas de extração de valor do trabalhador fundada na incorporação do intelecto dá um novo salto qualitativo na “captura” da subjetividade, pois tem na assimilação de experiências e práticas dos trabalhadores uma nova estratégia de extração de valor à organização, seja por meio de geração de idéias de novos produtos e serviços, seja no melhoramento dos processos produtivos.

As novas práticas gerenciais reafirmam a intensificação do trabalho vivo, com a maior ocupação do trabalhador no uso de variadas capacidades intelectuais nos processos produtivos, na valorização da polivalência organizacional.

O discurso empreendedorista transpôs o âmbito das empresas repercutindo em diferentes setores sociais. Tal fato pode ser justificado considerando-se a ideologia neoliberal do capitalismo contemporâneo, no qual dissemina que o indicador de sucesso individual é o resultado de esforço, meritocracia, criatividade e realizações concretas (bens materiais). Surge a ideologia do “empresário de si mesmo”.

Para as empresas, propalar valores empreendedores representa um novo *ethos* (ideológico) a favor da acumulação e geração de valor empresarial. Dentre os valores empreendedores discutidos reforça-se a valorização de uma conduta do trabalhador comprometida e criativa.

As repercussões de uma conduta empreendedora no âmbito das empresas são percebidas por um ambiente de trabalho aparentemente menos coercitivo e mais participativo. Acresce-se a simples venda da força de trabalho o espírito comprometido e criativo do trabalhador, a capacidade inovativa e favorável ao crescimento da empresa.

A defesa dos valores empreendedores pelas empresas é observada por um conjunto de elementos favoráveis a geração conduzida de idéias (grupos de discussão, *brainstorming*, *checklist*, etc.), cultura organizacional, psicologia organizacional e comunicação institucional.

A comunicação institucional reforça por meio de diferentes meios de comunicação empresarial (intranet, internet, jornal institucional, cartazes, banners e murais) a necessidade da participação e envolvimento do trabalhador. A comunicação com o trabalhador é um permanente processo de sensibilização e busca pela “captura” da subjetividade.

Com a pesquisa foi possível observar que a adequação do trabalhador ao padrão empreendedor requer novas exigências cognitivas e intelectuais, para se adaptar a ciclos cada vez mais curtos de validade de processos de aprendizagem e formação; percebe-se também o aprimoramento das técnicas de comunicação institucional como estratégia de construção ideológica para a promoção da sensibilização e encorajamento dos trabalhadores na geração de inovações organizacionais. Tal fato revela que a adesão do trabalhador a nova pragmática da gestão de pessoas não é realizada de modo voluntário, mas uma condição para permanecer com os rendimentos e benefícios.

A partir dos dados apresentados e a exposição feita a conclusão que o estudo vem trazer é que a prática do intra-empreendedorismo intensifica os processos de alienação (ciclo de validade do saber-fazer mais curto exigindo mais treinamentos e reciclagens), poder (a pragmática da gestão participativa maximiza o desempenho individual por meio da sujeição ao gestor e a equipe de trabalho) e exploração (revalorização do capital com a geração de inovações pelos funcionários – melhoramentos contínuos com modestas recompensas financeiras).

---

## NOTAS

<sup>1</sup> O conceito de capital social está sendo empregado no sentido que lhe conferiu Sennett (2006, p. 64-65), o qual consiste: o nível de confiança (adesão a uma crença de que outra parte honrará seus termos) e lealdade do trabalhador em relação à organização empresarial que trabalha.

<sup>2</sup> Economista japonês autor de alguns estudos sobre gerenciamento nas maiores empresas japonesas.

<sup>3</sup> Conhecimento relacionado às experiências práticas, dos erros e acertos profissionais e pessoais.

<sup>4</sup> Capacidade do indivíduo de processar informações e de se adaptar em diferentes situações.

<sup>5</sup> Cenário que se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, pelo surgimento de setores de produção novos, novos serviços financeiros, por elevadas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

---



---

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovanni. Século XXI: Nova Era da Precarização Estrutural do Trabalho? (In) ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy. (Org.) Infoproletários – degradação real do trabalho virtual. São Paulo. Ed. Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6ª ed. São Paulo. Ed. Boitempo, 2002.
- BESSANT, John e TIDD, Joe. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2009.
- BOM ANGELO, Eduardo. Empreendedor Corporativo: A nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em rede. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2005.
- DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Ed. Peaeson Prentice Hall, 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter F. Entrepreneurship: Práticas e princípios. São Paulo: Ed. Thomson, 1985.
- HARVEY, David. Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. 7ª edição São Paulo: Ed. Loyola, 1998.
- HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. e SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. São Paulo: Ed. Artmed, 2009.
- OLIVEIRA, Eurenice de. Toyotismo no Brasil – desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Ed. Expressão Popular, 2004.
- PINCHOT III, Gifford. Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Ed. Harbra, 1989.
- PINCHOT, G e PELLMAN, R. Intra-Empreendedorismo na prática : um guia de inovação. 2ª São Paulo: Ed. Campus, 2004.
- POCHMAN, Marcio. O Emprego na Globalização - A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Ed. Boitempo, 2001.
- SALERNO, M. S. Produção, trabalho e participação: CCQ e *kanban* numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1985.
- SENNETT, Richard - A Cultura no Novo Capitalismo. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2006.
- SENNETT, Richard. A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 10 ed. – Rio de Janeiro. Ed. Record, 2005.
- TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. - 3.ed.rev. – São Paulo. Editora UNESP (Coleção Maurício Tragtenberg), 2005.