

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
MESTRADO EM SOCIOLOGIA

EDSON PAIVA SOARES NETO

O empregado intra-empendedor, uma nova gestão do trabalho no capitalismo no século XXI - novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais.

BELÉM

2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

EDSON PAIVA SOARES NETO

O empregado intra-empendedor, uma nova gestão do trabalho no capitalismo no século XXI - novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais.

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de mestre em Ciências Sociais, pela Universidade Federal do Pará.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Maria Angélica Alberto do Espírito Santo.

BELÉM

2010

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

**(Biblioteca de Pós-Graduação do IFCH/UFPA, Belém-PA)**

---

**Soares Neto, Edson Paiva**

O empregado intra-empendedor, uma nova gestão do trabalho no capitalismo no século XXI: novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais / Edson Paiva Soares Neto; orientadora, Maria Angélica Alberto do Espírito Santo. - 2010

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Belém, 2010.

1. Criatividade nos negócios. 2. Empreendimentos. 3. Patrão e empregado. 4. Força de trabalho I. Título.

CDD - 22. ed. 658.421

---

EDSON PAIVA SOARES NETO

O empregado intra-empendedor, uma nova gestão do trabalho no capitalismo no século XXI - novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais.

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de mestre em ciências sociais, pela Universidade Federal do Pará.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Maria Angélica Alberto do Espírito Santo.

Aprovado em: 18 / 10 / 2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Angélica Alberto do Espírito Santo –UFPA  
- Orientadora

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andréa Bittencourt Pires Chaves – UFPA-  
membro

Prof<sup>o</sup> Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves – Unesp – Marília-  
membro

BELÉM

2010

A minha mãe, Maria do Rosário meu maior referencial de amor à vida, pela garra e intensidade com que se envolve na realização dos sonhos dos filhos.

A minha avó, Déa Soares (*in memoriam*), a minha segunda mãe, por me ensinar a sonhar alto.

## AGRADECIMENTOS

À professora Maria Angélica Alberto pela educadora brilhante, pelo apoio e auxílio na orientação dessa pesquisa. Não teria conseguido sem a sua paciência e a disposição para ajudar.

À professora Maria José Aquino pelo estímulo e pela contribuição no encaminhamento devido da temática.

Aos demais professores, meus agradecimentos pela oportunidade do aprendizado e das experiências reflexivas.

Ao CNPq pela valiosa bolsa de pesquisa, sem a qual não teria conseguido finalizar essa pesquisa.

A Sol Informática, em especial para os Senhores Celso Eluan, Roberto Soares e Márcia Oliveira pela possibilidade de discutir sobre um tema tão polêmico e ao mesmo tempo rico para a pesquisa social em nossa região.

Aos funcionários do Departamento de Pós-Graduação de Ciências Sociais da UFPa, os senhores Rosângela e Paulo, pela amizade, disponibilidade e gentileza no atendimento.

Aos meus familiares em especial minha mãe Maria do Rosário e minha avó Déa Soares (*in memoriam*) e meu tio Adalberto Soares pela oportunidade de uma boa educação, pelo apoio na perseverança da caminhada e a compreensão nos momentos de ausência das reuniões familiares.

A minha nova família: minha esposa Márcia e minha filha Sophia, minhas inspirações, meu ponto de equilíbrio e paz.

A todos que contribuíram diretamente e indiretamente para a realização de um sonho.

A Deus, essa força poderosa que me impulsiona e que faz com que eu creia nos princípios da honestidade e da justiça.

A finalização de minha dissertação é uma demonstração do quanto sou grato a todos que em momentos diversos me incentivaram a continuar, torceram e viabilizaram a realização da pesquisa. Meus sinceros agradecimentos.

(...) a única maneira pela qual uma organização que atue numa economia e numa sociedade baseada em conhecimento pode melhorar seu desempenho é obtendo mais das mesmas pessoas, isto é, gerenciando seus trabalhadores de conhecimento de forma a conseguir maior produtividade. Ou repetindo um velho ditado, “fazendo com que pessoas comuns façam coisas extraordinárias”. (Peter Drucker).

O trabalhador se torna mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na medida em que produz de fato, mercadorias em geral. (Karl Marx).



## RESUMO

No contexto dos modernos métodos e técnicas de gestão da força de trabalho surgem organizações empresariais que estimulam uma cultura intra-empresarial 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. 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 é 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-empresarialismo 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).

Palavras-chave: Reestruturação Produtiva, Cultura Intra-empresarialista, Intra-empresarialismo, eficiência produtiva e gestão do trabalho.

## **ABSTRACT**

In the context of modern methods and techniques of management of labor organizations are going to stimulate an entrepreneurial culture in the intra-entrepreneurial employees. In this sense, entrepreneurial companies such flagging a participatory management, with greater autonomy for employees, based on meritocracy, innovation and creativity. With the advent of methods and techniques entrepreneurial business organizations began to invest in training of the intellectual capital of the "collaborators" and recognition for their business development. The objective of this research was to examine whether the new methods and techniques entrepreneurs establish new relations of power, exploitation and alienation in the relationship between capital and labor. This study was conducted at Sun Computers, retail company leader in information technology in northern Brazil, were used 35 employees in different positions. The research is of type monographic, non-participatory and systematic, with the adoption of quantitative and qualitative methods. Through research it was observed that the adequacy of the standard employed entrepreneur requires new cognitive skills and intellectual, to adapt to ever-shorter cycles of validity of learning processes and training, see also the improvement of institutional communication techniques as a strategy of ideological construction for promoting awareness and encouraging employees in the generation of organizational innovations. This fact shows that the accession of the new worker's pragmatic people management is not done voluntarily, but a condition for staying in the income and benefits. It is concluded that the practice of corporate entrepreneurship intensifies the processes of alienation (cycle of validity of the know-how soon demanding more training and recycling), power (the pragmatics of participatory management maximizes individual performance through subjection to the manager and team work) and holding (capital appreciation with the generation of innovations by employees - continuous improvements with modest financial rewards).

Key-words: Productive Restructuring, entrepreneurial culture, entrepreneurship, production efficiency, labor management

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 01</b> - Novas Estratégias Empresariais -----	41
<b>Quadro 02</b> - Nova Administração da Produção -----	42
<b>Quadro 03</b> - Alterações no emprego do indivíduo empreendedor -----	48
<b>Quadro 04</b> - Espírito Empreendedor -----	58
<b>Quadro 05</b> - Métodos de Geração de Idéias -----	62
<b>Tabela 01:</b> - Composição do PIB, a Preços Correntes do Brasil e Estado do Pará, 2002-2007 -----	81
<b>Tabela 02</b> - Crescimento do Valor Adicionado do Estado do Pará, por Atividade Econômica, 2006-2007. -----	82
<b>Tabela 03</b> - Média de anos de estudo da população de 10 anos ou mais de idade, total e ocupada, por sexo - Brasil e Grandes Regiões 2006 -----	84
<b>Tabela 04:</b> Distribuição dos ocupados de 10 anos ou mais de idade, por classes de rendimento mensal em todos os trabalhos, segundo grupos de anos de estudo – Brasil 2006 (em %) -----	84
<b>Tabela 05:</b> Movimentação de pessoal segundo grau de escolaridade – Brasil e grandes regiões 2006 (n <sup>os</sup> absolutos). -----	85

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível -----	32
<b>Figura 02</b> - Fatores que contribuem para uma organização criativa -----	64
<b>Figura 03</b> - Fatores que contribuem para uma organização empreendedora --	65
<b>Figura 04</b> - Métodos e Técnicas Empreendedoras -----	67
<b>Figura 05:</b> Mural – Eu faço parte dessa história, 2008 -----	103
<b>Figura 06:</b> Depósito – gestão de estoque pelos colaboradores -----	108
<b>Figura 07:</b> área técnica – força de trabalho polivalente -----	109
<b>Figura 08:</b> Mural no refeitório – Ferramenta de comunicação -----	110
<b>Figura 09:</b> Painel eletrônico – principais ocorrências no atendimento -----	112
<b>Figura 10:</b> Banner na área técnica – “Nossa meta” -----	112
<b>Figura 11:</b> sinalização eletrônica: andon -----	113

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Produto Interno Bruto – Brasil -----	81
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição etária da população brasileira – 2007 -----	83
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição etária da população paraense – 2007 -----	83
<b>Gráfico 4:</b> Maiores Empresas do mundo digital no Brasil – Segmentação Distribuição– 2000 a 2009 -----	87
<b>Gráfico 5:</b> Classificação por gênero dos funcionários pesquisados -----	113
<b>Gráfico 6:</b> Classificação por idade dos funcionários pesquisados -----	114
<b>Gráfico 7:</b> Classificação por escolaridade dos funcionários pesquisados ----	115
<b>Gráfico 8:</b> Tempo de atuação no ramo dos funcionários -----	116
<b>Gráfico 9:</b> Conhecimento da missão institucional por parte dos funcionários-	117
<b>Gráfico 10:</b> Jornada de trabalho-----	118
<b>Gráfico 11:</b> Nível de abertura da empresa a sugestões e críticas -----	119
<b>Gráfico 12:</b> Processo de tomada de decisão na SOL -----	120
<b>Gráfico 13:</b> Nível de envolvimento do funcionário -----	121
<b>Gráfico 14:</b> Autonomia no trabalho -----	122
<b>Gráfico 15:</b> Participação dos funcionários nos negócios -----	124
<b>Gráfico 16:</b> Características Comportamentais empreendedoras -----	125
<b>Gráfico 17:</b> Nível de motivação para o trabalho -----	126
<b>Gráfico 18:</b> Colaboração e reação da organização ao erro -----	127
<b>Gráfico 19:</b> Percepção dos funcionários quanto às pressões diárias no trabalho -----	128
<b>Gráfico 20:</b> Como você lida com o fracasso? -----	130
<b>Gráfico 21:</b> Participação dos membros nas melhorias do negócio? -----	131
<b>Gráfico 22:</b> Pró-atividade no trabalho -----	133

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> -----	<b>14</b>
<b>2 REESTRUTURAÇÃO DO CAPITAL: UM NOVO MODO DE ACUMULAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO</b> -----	<b>18</b>
2.1 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NOS PAÍSES DE CAPITALISMO AVANÇADO -----	18
2.1.1 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO MODELO TAYLORISTA-FORDISTA -----	19
2.2 AS NOVAS PROPOSTAS DE RELAÇÕES E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO-----	25
2.2.1 TOYOTISMO E ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL -----	25
2.2.2 AS PROPOSTAS DE RELAÇÕES E ORGANIZAÇÕES DO TRABALHO NA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL-----	31
2.3 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO CAPITALISMO PERIFÉRICO: O BRASIL -----	34
2.3.1 TRAÇOS DO TAYLORISMO-FORDISMO BRASILEIRO -----	34
2.3.2 TRAÇOS DA ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL NO BRASIL: PROPOSTAS E VIABILIZAÇÃO -----	37
2.3.2.1 A VEZ DO <i>JUST-IN-TIME</i> NO BRASIL -----	39
2.3.3 NOVOS MODELOS PRODUTIVOS E DIFERENTES RELAÇÕES DE TRABALHO – O QUE NOS DISTINGUE DOS PAÍSES DE CAPITALISMO AVANÇADO -----	43
<b>3 O EMPREENDEDORISMO COMO DISCURSO VISANDO O FORTALECIMENTO DO CAPITALISMO NO SÉCULO XXI</b> -----	<b>47</b>
3.1 CULTURA EMPREENDEDORA E INTRA-EMPREENDEDORISMO -----	47
3.1.1 ORIGENS E CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO -----	47
3.2 ABORDAGEM ECONÔMICA SOBRE EMPREENDEDORISMO -----	52
3.2.1 CICLO ECONÔMICO SCHUMPETERIANO-----	53
3.3 EMPREENDEDORISMO NOS TEMPOS NEOLIBERAIS -----	54

3.4 INTRA-EMPREENDEDORISMO: ORIGENS E CONCEITOS -----	56
3.5 CULTURA EMPREENDEDORISTA: MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS PARA DISSEMINAR O DISCURSO INTRA-EMPREENDEDOR -----	59
3.6 CULTURA EMPREENDEDORISTA: CONSIDERAÇÕES SOCIOLÓGICAS NOS DIFERENTES NÍVEIS DA VIDA -----	68
3.6.1 CULTURA EMPREENDEDORISTA E O MERCADO DE TRABALHO ----	69
3.6.2 CULTURA EMPREENDEDORISTA E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO -----	70
3.6.3 CULTURA EMPREENDEDORISTA E O <i>MANAGEMENT</i> CONTEMPORÂNEO -----	70
3.7 CULTURA PÓS-MODERNA: NOVOS VALORES PARA ADEQUAÇÃO DO HOMEM NO AMBIENTE SUSCETÍVEL A INSTABILIDADE, MUDANÇAS E NOVOS RISCOS -----	72
3.7.1 MODERNISMO OU PÓS-MODERNISMO -----	72
3.7.2 PÓS-MODERNISMO -----	73
3.7.2.1 O SABER TECNO-CIENTÍFICO -----	74
3.7.2.2 A SOCIEDADE DE CONSUMO -----	75
3.7.2.3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA CONDUTA INDIVIDUALISTA ----	76
<b>4 A EXPERIÊNCIA DO INTRA-EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO DO PARÁ -----</b>	<b>78</b>
4.1 AÇÕES EMPREENDEDORAS NA AMAZÔNIA: CONSIDERAÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS -----	78
4.2 A HISTÓRIA RECENTE DA ECONOMIA PARAENSE -----	80
4.3 A SOL INFORMÁTICA – QUE SÃO E COMO SE CONSTITUÍRAM -----	86
4.3.1 ORIGENS: A HISTÓRIA DOS EMPREENDEDORES FUNDADORES DA SOL INFORMÁTICA -----	86
4.3.2 A HISTÓRIA DA SOL -----	88
4.3.3 A PERSONALIDADE DA SOL -----	89
4.3.4 PROJETO SOCIAL: POR AMOR A BELÉM -----	93

4.3.5 O PROGRAMA DE QUALIDADE -----	94
4.3.6 A SOL E RELAÇÃO COM OS <i>STAKEHOLDERS</i> -----	96
4.3.7 O PROCESSO DE GESTÃO DO TRABALHO NA SOL INFORMÁTICA---	98
4.3.7.1 ONDE ESTÁ O CARTÃO DE PONTO? -----	98
4.3.7.2 “EU FAÇO PARTE DESSA HISTÓRIA” -----	100
4.3.7.3 FUNCIONÁRIO NÃO, COLABORADOR -----	104
4.3.7.4 ABAIXO A BUROCRACIA -----	105
4.3.7.5 SEJA O MELHOR E COMPARTILHE -----	108
4.3.7.6 LEMBRETES (SINAIS DA RACIONALIDADE PRODUTIVA) -----	110
4.3.8 O PROCESSO DE TRABALHO INTRA-EMPREENDEDOR NA VISÃO DOS TRABALHADORES -----	113
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS -----</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICES -----</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS -----</b>	<b>158</b>



## INTRODUÇÃO

Na sociologia do trabalho muitos estudos foram realizados procurando observar as relações paradigmáticas, de produtividade e de extração da mais-valia 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 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, 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) 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-empendedoras em suas ações ou diretrizes organizacionais, evidenciando de forma expressa a importância dos valores intra-empendedores 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-empendedoras. 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-empendedoras; 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 otimização 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 dissertativa que tem como problemática a seguinte indagação:

*Como os novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais, que exigem um perfil intra-empendedor 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<sup>1</sup>; 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<sup>2</sup> e contemplado observando a relatividade do conhecimento (qualitativa) e multiplicidade de opiniões em diferentes organizações (quantitativa).

Para o processo de investigação social foram observados três processos fundamentais para a pesquisa<sup>3</sup>: a teoria, a observação e a interpretação. Para a teoria foram apresentadas discussões teóricas, nas quais não se restringiram a teorias sociológicas produzidas, principalmente nas categorias: trabalho, inovação, eficiência produtiva e desenvolvimento econômico. É importante destacar que a transdisciplinaridade com outras ciências do conhecimento (Administração e Economia) foi realizada observando os limites da disciplinaridade e do objeto de pesquisa<sup>4</sup>, isto é, foram analisados conceitos propalados pelas teorias administrativas contemporâneas<sup>5</sup> e da economia, objetivando ratificar a relevância do intra-empendedorismo para as organizações empresariais. Tais conhecimentos revelaram-se importantes para a análise acerca dos processos de construção e disseminação de valores organizacionais.

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

---

<sup>1</sup> Característica das entrevistas do tipo semi-estruturadas.

<sup>2</sup> TAVARES DO SANTOS, José Vicente. A Aventura sociológica na contemporaneidade In: ADORNO, Sérgio (org). A sociedade entre a modernidade e a contemporaneidade. Porto Alegre, 1993 p.73.

<sup>3</sup> Idem, A Aventura Sociológica, op. cit, p.75.

<sup>4</sup> CAVALCANTI. Josefa Salete Barbosa. A sociologia e suas fronteiras com outras fronteiras, com outras disciplinas científicas In: ADORNO, Sérgio (org). A sociedade entre a modernidade e a contemporaneidade. Porto Alegre, 1993 p.53.

<sup>5</sup> Tais conceitos e paradigmas administrativos, especialmente ligados a valores empreendedores serão extraídos de bibliografia técnica, como livros sobre essa temática e periódicos (revista EXAME, Você S/A).

<b>Objetivo Geral</b>
-----------------------

Analisar as relações de trabalho no contexto atual, possuindo como ponto central de estudos os valores intra-empresários disseminados na empresa Sol Informática.
---

<b>Objetivos Específicos</b>
------------------------------

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar quais os valores intra-empresários transmitidos pelas empresas estudadas aos seus funcionários em particular a SOL INORMÁTICA;</li> <li>2. Identificar as prováveis razões para que as Empresas transmitam tais valores aos seus funcionários,</li> <li>3. Identificar quais os métodos produtivos (instrumentos e técnicas) usadas para a transmissão de valores intra-empresários.</li> <li>4. Pesquisar como os funcionários da SOL INFORMÁTICA vêem estes valores.</li> </ol> |
|--|

Para responder os objetivos da pesquisa o trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: O primeiro capítulo trata sobre o processo de Reestruturação Produtiva no capitalismo contemporâneo e as suas repercussões no cenário brasileiro; o segundo capítulo aborda a adoção de uma cultura empreendedora como discurso para a internalização por parte dos trabalhadores de comportamentos favoráveis a maximização de desempenho e comprometimento organizacional; no terceiro capítulo é apresentado um estudo de caso para analisar as contradições da aplicação deste novo método de cooptação dos trabalhadores.

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. Particularmente, esse foi um esforço pessoal desafiador e gratificante.

## 2. Capítulo I: Reestruturação do Capital: um novo modo de acumulação e relações de trabalho

### 2.1- A Reestruturação produtiva nos países de Capitalismo Avançado

#### Considerações Iniciais

Em 1978, Gifford Pinchot consultor organizacional americano cunhou e disseminou nos EUA o termo *intra-empendedorismo*<sup>6</sup> para designar um novo modelo de gestão organizacional que objetiva provocar em todos os níveis organizacionais, seja no nível operacional, seja a nível estratégico a participação direta dos funcionários na apresentação de idéias, sugestões e projetos, cuja finalidade é incrementar, consolidar e/ou estruturar os negócios da empresa. Como exemplo: sugestões de novos produtos (preferencialmente medidas para acelerar o giro de capital), novos processos organizacionais e produtivos e novos mercados.

Neste mesmo ano a Nissan e a Toyota no Japão introduziram robôs em suas fábricas. No começo dos anos 1980 observou-se processo semelhante em uma fábrica da *General Electric* na Pensilvânia. A Volkswagen, na Europa, também acompanhou o processo de *automatização* produzindo o seu “Hall 54”.<sup>7</sup>

A década de 1970 também apresentou um fenômeno demográfico primeiramente observado nos Estados Unidos e posteriormente na Europa. Indivíduos do “Baby boom” (nível mais elevado de natalidade nascidos entre 1949 e 1950) adentraram no mercado de trabalho. Logo a demanda por trabalho gerou uma grande querela política para o Governo dos Estados Unidos.<sup>8</sup>

Contudo, não se pode deixar de citar as crises energéticas<sup>9</sup> envolvendo o petróleo na década de 1970 (1973 e 1979), implicando a busca de soluções alternativas por meio de inovações tecnológicas e organizacionais.

---

<sup>6</sup> Pinchot III, Gifford. *Intrapreneuring* – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor. p. XVI.

<sup>7</sup> Drucker, Peter. *Entrepreneurship: Prática e Princípios*. p. 02.

<sup>8</sup> Drucker, Peter. *Entrepreneurship: Prática e Princípios*. p. 02.

<sup>9</sup> Embargo feito em 1973 pelos países do Oriente Médio aos EUA e Europa, em razão do apoio destes a Israel na Guerra de Yom Kippur (Dia do Perdão) e em 1979 ocorreu a paralisação da produção iraniana provocada pela revolução Islâmica, liderada pelo aiatolá Khomeini.

As ocorrências podem ser interpretadas como acontecimentos eventuais, dissonantes entre si. Contudo, é indiscutível o quão importante foi para o capital as mudanças tecnológicas (automatização, robotização e infomalização), mudanças organizacionais (novas relações entre capital e trabalho) e o aumento do número de pessoas que compõe a População Economicamente Ativa - PEA. Diante de tais fenômenos “contingenciais” o capitalismo reorganizou suas ferramentas e métodos de acumulação de capital.

Para uma melhor compreensão teórico-metodológica da mudança no perfil de gestão dos trabalhadores faremos uma revisão bibliográfica de aspectos que fundamentaram a racionalidade econômica e gerencial das empresas no limiar dos processos de produção industrial no século XX, tendo-se o cuidado de ressaltar quais processos gerenciais foram sendo estigmatizados e posteriormente aperfeiçoados. É importante ratificar o caráter de aperfeiçoamento e não de substituição de processos - taylorismo/fordismo e flexibilização produtiva, enfatizando-se desta forma quais os paradigmas organizacionais e tecnológicos que estão sendo engendrados pelo capital no século XXI para propiciar inovações mercadológicas, vantagens competitivas e principalmente maximização de lucros. (ANTUNES, 2002).

### 2.1.1 As relações de trabalho no modelo taylorista-fordista

Como ponto de partida para o resgate de alguns preceitos tayloristas torna-se importante dar voz ao próprio Frederick Taylor (1856-1915), para tratar do processo de automatismo do homem operacional, observando-se especialmente as justificativas de Taylor às críticas aos preceitos tayloristas:

Graças a esta instrução minuciosa, o trabalho torna-se tão cômodo e fácil para o operário que à primeira vista parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato, em verdadeiro boneco de madeira e justifica: (...) este método de ensinar não lhe limita o desenvolvimento do espírito. Pelo contrário, dota-o dos melhores conhecimentos que vieram de seus predecessores e fá-lo servir-se das ferramentas-padrão e dos métodos que representam melhor ciência no momento; **assim, ele é capaz de empregar seu engenho criador em fazer realmente progressos no conhecimento mundial, em lugar de reinventar coisas já velhas.** (TAYLOR, 1986, p.116-117 grifo nosso).

Taylor (1986) aborda também a relação da cooperação existente entre o trabalhador operacional e os vários supervisores de produção:

(...) o único antigo contra-mestre é substituído por oito diferentes homens, cada um com atribuições especiais, atuando como agentes de seção de planejamento; são chefes exercitados que, em todos os momentos ajudam e orientam os trabalhadores sendo cada um escolhido por seus conhecimentos e habilidade pessoal na especialidade, é capaz, não somente de dizer o que deve fazer o trabalhador, mas, no caso de necessidade, também executar o serviço na frente do operário, de modo que lhe exemplifique **o melhor método de realizar o trabalho**.(TAYLOR, 1986, p. 115 grifo nosso).

Os supervisores de produção também assumem a função escusa de controle e sanção a ações e comportamentos indesejáveis no horário de trabalho, como exemplo a diminuição do ritmo de trabalho e a realização de atividades ociosas, prejudicando a produtividade, como conversas entre os trabalhadores fabris e/ou atividades não planejadas no sistema de produção, mostrando que a postura colaborativa dos supervisores descambava facilmente em dimensões autoritárias e disciplinadoras. Caso contrário, compreenderíamos tais dimensões como contraproducentes aos interesses capitalistas.

A gestão da força de trabalho pautada na especialização dos empregados e no controle do processo produtivo atingirá uma configuração mais aperfeiçoada com o surgimento de corporações industriais ainda no século XIX (ou complexificação das empresas), provocando a *reorganização das estruturas de controle do capital* em relação ao trabalhador, através do surgimento da hierarquização da estrutura produtiva, repercutindo conseqüentemente nas formas de gestão do trabalho.

Taylor considerava o desenho industrial fundado na hierarquização como um meio de atingir aproveitamento dos homens de modo mais eficiente. Daí surge a indagação: qual a função social que possuiu a estrutura hierarquizada do capitalismo nas empresas?

Para Marglin (1996) a hierarquia não tem como função social a eficácia técnica, mas a acumulação. E justifica:

Interpondo-se entre o produtor e o consumidor, a organização capitalista permite gastar, para a expansão das instalações e melhoria dos equipamentos, muito mais do que fariam os indivíduos, se pudessem controlar o ritmo de acumulação do capital. (MARGLIN, 1996, p.41).

Apesar da divisão do trabalho não constituir uma peculiaridade capitalista pode-se afirmar que este regime sócio-econômico o aperfeiçoou, retirou dos trabalhadores o controle sobre os meios de produção, os métodos de produção e o próprio produto.

O capitalista ao sistematizar o trabalho através da simplificação de tarefas garantiu o papel de coordenador no processo de produção, destituindo o trabalhador da capacidade de compreensão de todas as etapas da produção (MARGLIN, 1996).

É relevante retornar à influente Administração Científica para expor concepções que sinalizaram o pensamento taylorista sobre a produtividade e a força de trabalho da época:

**O principal problema da administração pode ser então resumido em obter a melhor iniciativa de cada operário**, e o autor usa a palavra iniciativa no sentido mais amplo, para abranger todas as qualidades do trabalhador. Por outro lado, nenhum administrador inteligente espera obter de modo completo a iniciativa dos seus operários, embora acredite estar dando aos trabalhadores mais do que eles habitualmente recebem de seus patrões. (TAYLOR, 1986, p.49, grifo nosso)

A incredulidade de Taylor (1986) nos operários torna compreensível o desmedido controle dos gestores da força de trabalho, para concepção de rendimentos ótimos dos operários. Para isso, tornou-se necessário para o capital ater-se a três aspectos relacionados à produção:

1) Vadiagem sistemática no trabalho;

2) Desconhecimento pela gerência das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização. Taylor chama também a atenção para a indolência natural (instinto nativo de fazer o menor esforço) e a indolência sistemática (influência do meio social);

3) Utilização de métodos empíricos que provocam desperdício de tempo e insumos.

A *solicitude taylorista* não se restringiu ao ambiente de trabalho. Conforme HARVEY (1998), no ano de 1916, Henry Ford dá início a um controle extensivo ao chão de fábrica, contratando assistentes sociais para estudar o comportamento de seus funcionários. Os



resultados o dissuadiram de uma pré-noção positiva do ambiente de trabalho organizado sob moldes tayloristas-fordistas<sup>10</sup>:

(...) (buscou-se no funcionário) o certo tipo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e “racional” para corresponder às necessidades e expectativas da corporação. A expectativa não durou muito tempo, mas a sua própria existência foi um sinal presciente dos profundos problemas sociais, psicológicos e políticos que o fordismo iria trazer. (HARVEY, 1998, p. 122).

Como se percebe as relações de poder estabelecidas entre empregador e empregado transcendiam o espaço fabril. Suas interferências circunscreviam também as relações familiares e pessoais.

No que concerne aos efeitos psicopatológicos Dejours (1998) apresenta considerações sobre os efeitos do modelo taylorista em alguns operários no final do século XIX e início do século XX. Dentre alguns traços destacam-se: o *sentimento de indignidade* proveniente da vergonha do proletariado de ser mecanizado, considerando-se um simples apêndice da máquina, “(...) às vezes de não ter imaginação ou inteligência” (DEJOURS, 1998, p. 49); o *sentimento de inutilidade*, no qual o operário não reconhece sua importância para o seu meio social, não significando nada para a família e amigos. Outro aspecto é a *desqualificação* que consiste na exteriorização da *insatisfação* do operário quanto à imagem que se repercute do trabalho: “(...) tanto mais honroso se a tarefa é complexa, tanto mais admirada pelos outros se ela exige um *know how*, responsabilidades, riscos”.

Dejours (1998) resume os três traços psicológicos no que ele denomina *vivência depressiva*:

(...) esta depressão é dominada pelo cansaço. Cansaço que se origina não só dos esforços musculares e psicossensoriais, mas que resulta, sobretudo, do estado dos trabalhadores taylorizados. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportadas pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo. (DEJOURS, 1998, p.49).

---

<sup>10</sup> Dentre alguns princípios defendidos por Ford destacam-se: 1º) Otimização dos movimentos do trabalhador; 2º) Disposição tanto dos trabalhadores como das peças, de modo que toda peça ou aparelho percorra o menor caminho possível durante a montagem; 3º) Todas as vezes que for possível deve-se usar a gravitação como meio de transporte, para chegar as mãos do operário próximo à peça de trabalho.

Os efeitos das aplicações dessa forma de gerenciamento, direcionada à maximização do capital implicaram em uma série de conseqüências maléficas ao trabalhador operacional, que por meio de sua força de trabalho colocava-se em sinal de sujeição a ditames que desconsideravam a psique humana e as heterogeneidades sócio-comportamentais.

Conforme Harvey (1998) a introdução do modelo de produção taylorista-fordista sofreu várias críticas, destacando-se dois principais impedimentos à disseminação deste modelo nos anos entre-guerras:

*A forte resistência dos trabalhadores americanos ao sistema de produção taylorista/fordista. Por essa razão, o quantitativo de operários era predominantemente de imigrantes. No resto do mundo capitalista, a organização do trabalho e as tradições artesanais eram simplesmente muito fortes e a imigração muito fraca para permitir ao fordismo ou ao taylorismo qualquer facilidade de produção.*<sup>11</sup>

A segunda barreira importante estava nos modos e mecanismo de intervenção estatal: foi necessário conceber um novo modo de regulamentação para atender aos requisitos da produção fordista (*surgimento do Estado keynesiano*).<sup>12</sup>

De acordo com Harvey (1998), o problema da configuração e uso dos poderes do Estado só foi resolvido depois de 1945, o que levou o fordismo à maturidade como regime de acumulação plenamente acabado e distintivo. Ao longo desse período o capitalismo atingiu taxas fortes, mas relativamente estáveis de crescimento econômico:

Os padrões de vida se elevaram, as tendências de crises foram contidas, a democracia de massa preservada e a ameaça de guerras intercapitalistas, tornada remota;

Foi estabelecido um “equilíbrio de poder” entre o Estado (com seu papel keynesiano); o capital corporativo (com ajustes para seguir a linha da lucratividade) e trabalho (novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção);

O controle sobre a força de trabalho foi garantido através da intermediação com os sindicatos, que por meio de aquisição e manutenção de alguns benefícios aos trabalhadores

---

<sup>11</sup> Harvey, David. A condição Pós-moderna. p. 123.

<sup>12</sup> Harvey, David. A condição Pós-moderna. p. 123.

(seguridade social, salário mínimo e outras facetas da política social) permitiam uma atitude cooperativa no tocante às técnicas fordistas de produção e as estratégias corporativas cognatas para aumentar a produtividade.

O grande poder corporativo assegurava o crescimento sustentado de investimentos que aumentassem a produtividade, garantissem o crescimento e elevação do padrão de vida enquanto mantinham uma base estável para a realização de lucros;

O Estado *keynesiano*<sup>13</sup> se esforçava por controlar ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no pós-guerra. Essas políticas eram dirigidas para as áreas de investimento público – *em setores como transporte, os equipamentos públicos, etc.*

Dentre algumas conseqüências do modelo taylorista/fordista/keynesiano destacam-se<sup>14</sup>:

Os sindicatos são criticados por um número maior de trabalhadores excluídos (minorias excluídas, mulheres e desprivilegiados) dos empregos privilegiados, sendo acusados de defenderem grupos de interesses fragmentados.

O Estado dependia cada vez mais da capacidade de levar os benefícios do fordismo a todos e encontrar meios de levar oferecer assistência médica, habitação e serviços educacionais.

O Estado também recebia fortes críticas pela racionalidade burocrática e pela visão funcionalista da sociedade que não enxergava na individualidade o seu caráter personalizado e particularizado (cultura de massa padronizada).

Os padrões materiais para a vida, almejados pelos insatisfeitos do Terceiro Mundo não foram atendidos. O desejo de desenvolvimento (da Nação), emancipação das necessidades levou a uma integração ao fordismo, o que acarretou na destruição de culturas locais (atentando para cultura de massa estadunidense), numerosas formas de domínio capitalista em troca de ganhos bastante pífios em termos de padrão de vida e de serviços públicos.

---

<sup>13</sup> Modelo teórico que buscou o crescimento e estabilização econômica dos países desenvolvidos, a partir da ação direta do Estado em projetos infra-estruturais, objetivando-se deste modo a geração de empregos e renda.

<sup>14</sup> Harvey, David. A condição Pós-moderna. p. 125-134.

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

### 2.2.1 Toyotismo e Acumulação flexível

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:

A década de 80 presenciou nos países do capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho nas suas formas de inserção da estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política. Foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofre a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser. (ANTUNES, 1998, p. 15).

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

A produção em massa, organizada em unidades fabris concentradas e verticalizadas dava indícios de esgotamento, tais fatos podem ser justificados, considerando-se o aumento da competição global, através do surgimento de nações (com destaque para Alemanha e Japão) “(...) com capacidade regulatória e padrão de produção similares”. (POCHMAN, 2001, p. 26).

O cronômetro e o estudo dos movimentos (do trabalho vivo) encontram uma nova leitura. O primeiro, logicamente, não perde importância para o capital, visto que quanto mais célere o ciclo produtivo menos oneroso será a produção de mercadoria. Enquanto que o

*estudo dos movimentos* assumirá uma técnica que prevalece o controle sobre o trabalho através de recursos eletrônicos (planilhas e gráficos de desempenho), assim como delega maior “responsabilidade” aos chamados grupos de trabalho operacionais, isto é, no cenário taylorista há a prevalência de uma cadeia hierárquica significativa, na qual para cada operário há a figura do onipresente supervisor funcional. No novo cenário além de recursos informacionais citados há também o poder coercitivo dos membros que compõem o grupo de trabalho, reunidos em torno de uma cultura organizacional que incita o comprometimento por resultados. Logo, a maior “responsabilidade” na realidade representa uma forma de cooptação ou envolvimento manipulatório (ANTUNES, 2002) do trabalhador à adequação de diretrizes e processos da organização.

SENNETT (2006) acrescenta relevantes informações no que cerne à evolução tecnológica, destacando que a automação teve um impacto profundo na estrutura burocrática da organização empresarial:

(...) 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).

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, a fim de evitar o alojamento pelo mercado, 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 *flexibilização da produção* implica também em uma maior dispersão geográfica, tendo como parâmetro a busca constante de vantagens competitivas, com o uso intensificado de uma força de trabalho subvalorizada e fracamente assistida legalmente, tendo como alvo principal de transferência produtiva países periféricos.

SENNETT (2006) chama a atenção que o modelo de efficientização produtiva toyotista desagrega partes da produção a núcleos ou fábricas menores de produção (terceiros),

denominando de *dessedimentação institucional*. Desta forma, as cadeias de comando são organizadas em células. A organização pode inchar ou contrair (quantitativo de funcionários) a partir das projeções de demanda/oferta.

Um terceiro aspecto relevante, discutido pelo mesmo autor, é a “*casualização*” da força de trabalho referindo-se ao universo envolvendo empregados temporários, os subempreiteiros externos, estando inserido o empregado com contratos de trabalho de três ou seis meses, constantemente renovados, eximindo o empregador de pagamento de benefício como exemplo o seguro saúde.

Esses modelos de contratos de trabalho fragilizados provocarão nos trabalhadores um baixo nível de lealdade, identificação e de engajamento as questões da organização, representando no conjunto um baixo nível de *capital social*, o que na prática representa um processo de desgaste emocional e físico do indivíduo, conforme explica Sennett (2006):

(...) o baixo nível de capital social tem mais conseqüências práticas para as empresas na luta contra os predadores. Para os próprios empregados os déficits de lealdade exacerbam o estresse, especialmente como podemos constatar o que decorre do excesso de horas de trabalho. O dia de trabalho prolongado e intenso pode parecer sem propósito; a pressão torna-se antes depressiva que estimulante. (SENNETT, 2006, p.64).

Os níveis de capital social<sup>15</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” assumir riscos. Sennett (2005) acrescenta que o trabalhador deve: “(...) depender cada vez menos de leis e procedimentos formais”. Afirmativa, aliás, bastante discutível, caso se considere a existência, mesmo escusa, de estruturas organizacionais no seio das empresas, os quais delimitam de forma objetiva funções e staff de comunicação. O instrumento normativo apresentado mesmo que não seja parecido aos modelos clássicos de cadeias de comando taylorista permanecem com significativa representatividade, visto que elas delimitam planos de ação, cronograma de atividades,

<sup>15</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 a parte honrará seus termos) e lealdade do trabalhador em relação à organização empresarial que trabalha.

manutenção do funcionamento e um aparente equilíbrio ambiental. É importante considerar que o autor pode levar em questão a existência de controle menos normatizado, porém tal controle reveste-se atualmente em um maior nível de autodisciplinarização do indivíduo em relação à própria produtividade.

O próprio Sennett (2005) lembra que o sistema capitalista é capaz de revigorar-se utilizando neologismos para atenuar palavras há muito criticadas:

(...) para tirar a maldição da expressão 'sistema capitalista', antes criavam-se circunlocuções, como sistema de 'livre empresa' ou 'empresa privada'. Hoje se usa a flexibilidade como outra maneira de levantar a maldição da opressão do capitalismo. (SENNETT, 2005, p.9-10).

A mudança de nomenclaturas revela por meio de eufemismos e simbolismos como o discurso tecnicamente trabalhado encobre como uma redoma feita com que há de mais moderno imagens negativas do capitalismo, dentre algumas destacam-se: desemprego estrutural; mecanismos de controle inconscientes, tendo como conseqüências patologias depressivas ou ligadas ao stress; individualismo pautado no acúmulo material, ansiedade, medo da perda (status social e bens).

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.

A variedade de produtos também é incitada por meio de agressivas campanhas de marketing e publicidade, procurando incutir no consumidor *novos padrões de consumo*.

A necessidade premente de criar e atender novos padrões de consumo implica na necessidade de taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. E nesta nova modalidade de mercantilização do fugaz ou do desnecessário ganha destaque nas empresas as estratégias de marketing cuidadosamente planejadas para convencer o cliente, entendido em sentido duplo, isto é, o cliente externo (consumidor) e o cliente interno (eufemismo criado pelo capital para sinalizar a importância dos empregados na tomada de decisões empresariais) de que a marca consumida corresponde aos anseios de seus consumidores.

Cabe neste momento, algumas diferenças processuais na produção entre o taylorismo e o toyotismo. É importante resgatar dentro de cada processo de produção suas respectivas peculiaridades: o taylorismo é identificado tomando-se como parâmetro mercadológico a produção em massa, pouco diferenciada, cuja homogeneização do produto é traço característico de tal modelo. Sua produção é em larga escala, por isso a possibilidade da redução (progressiva) no preço de venda dos produtos, visto que para a economia quanto maior a demanda menos concentrado é o repasse individual dos custos de produção<sup>16</sup>.

Já o processo de produção japonesa propõe-se a substituir o trabalhador especializado pelo trabalhador multifuncional<sup>17</sup> ou multitarefairo.

O aumento da eficiência produtiva é outro aspecto que sinaliza as diferenças de paradigmas produtivos dos dois modelos: a “colaboração” (impositiva) que o supervisor (gestor do trabalho taylorista) dava para o movimento ideal na realização da tarefa pelo homem-executor é substituída pela política de consentimento, na qual o grupo de trabalho identifica em conjunto com os gestores de trabalho toyotista a melhor maneira da execução das tarefas e das metas de produção.

Castells (2005) apresenta algumas considerações sobre o modelo de produção toyotista que contribuem para enfatizar as peculiaridades do referido modelo:

Alguns elementos desse modelo são bem conhecidos: sistema de fornecimento *kan ban* (ou *just-in-time*), no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entregas pelos fornecedores no local de produção, no exato momento da solicitação, e com as características específicas para a linha de produção; “controle da qualidade total” dos produtos ao longo do processo produtivo, visando um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos; envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio do trabalho em equipe, iniciativa descentralizada, maior autonomia para a tomada de decisão do chão de fábrica, recompensa pelo desempenho das equipes e hierarquia administrativa horizontal, com poucos símbolos de *status* na vida diária da empresa. (CASTELLS, 2005, p. 214).

CASTELLS (2005) também destaca outra peculiaridade do modelo, cujo parâmetro de produção está pautado na suposição dos cinco zeros:

---

<sup>16</sup> Além do aumento da demanda efetiva, o capitalismo também possui outros meios para a concomitante redução no custo de produção, como exemplo novas tecnologias, processos de produção mais sofisticados, exploração da força de trabalho em diferentes contextos (frágil proteção trabalhista, baixos salários, longas jornadas de trabalho).

<sup>17</sup> Observação de Coriat, citado por Manuel Castells em *Sociedade em Rede*. 2005, p.216.



Nível zero de defeitos nas peças; dano zero nas máquinas; estoque zero; demora zero; burocracia zero. Esses desempenhos só poderão concretizar-se com base na ausência de interrupções de trabalho e controle total sobre os trabalhadores, fornecedores inteiramente confiáveis e adequada previsão de mercados. (CASTELLS, 2005, p. 21-215 ).

De um modo geral, Castells defende que 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>18</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 necessidade de observação que não se restrinja a uma abordagem cartesiana da organização, prescritiva e normativa do processo produtivo, mas vai além ao “reconhecer” a importância do conhecimento tácito<sup>19</sup> experiência profissional como fator de alavancagem para resultados

---

<sup>18</sup> Economista japonês autor de alguns estudos sobre gerenciamento nas maiores empresas japonesas.

<sup>19</sup> Conhecimento relacionado às experiências práticas, dos erros e acertos profissionais e pessoais.

### 2.2.2 As propostas de relações e organizações do trabalho na Acumulação Flexível

No plano da qualificação, o mercado de trabalho passou a requisitar não somente indivíduos com aprimorado desenvolvimento cognitivo<sup>20</sup>, mas também com atributos atitudinais, com ênfase para a responsabilidade e a postura cooperativa (seja em relação aos colegas, seja em relação à empresa).

Desse universo de acirrada competição desencadearam-se uma série de imposições de origem interna (a partir da cobrança do próprio indivíduo enquanto provedor familiar, enquanto cidadão reconhecido socialmente) e de origem externa (na competição entre colegas de trabalho e na cobrança da cadeia de comando).

É relevante destacar também algumas considerações de Harvey (1998) a respeito do que ele denomina de acumulação flexível<sup>21</sup> do capital, cuja característica mais acentuada deste novo contexto do capital é a modificação do perfil do trabalhador e um novo arranjo na contratação de funcionários.

Diante deste novo cenário o autor propõe de modo elucidativo um modelo esquemático que traduz a nova configuração do trabalho:

---

<sup>20</sup> Consiste na capacidade do indivíduo de processar informações e de se adaptar a situações diferentes em um determinado espaço de tempo.

<sup>21</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.



**Figura 1:** Estruturas do mercado de trabalho em condições de Acumulação Flexível

**Fonte:** HARVEY, 1998, p. 143

Para Harvey (1998), o grupo central representa um grupo de trabalhadores em tempo integral, condição estratégica para a manutenção da organização, com isso goza de maior segurança no emprego, boas perspectivas de promoção e de reciclagem, um seguro e outras vantagens indiretas relativamente generosas.

A periferia compõe dois subgrupos distintos, o primeiro consiste em “empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho” (*Institute of Personnel Management* (1986) apud Harvey (1998)), tais como pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado. O segundo grupo periférico possui uma flexibilidade numérica ainda maior, incluindo trabalhadores em tempo parcial, empregado casuais, com menos segurança no trabalho.

Harvey (1998) chama a atenção para o arranjo estrutural montado que tem priorizado cada vez mais a subcontratação e o emprego temporário.

Um outro aspecto importante refere-se ao desmonte do Estado de Bem-Estar Social e o forte ataque que vem sendo feito pelo empresariado aos direitos do trabalho, solapando com isso a estabilidade e as conquistas salariais.

Outro aspecto ligado à maximização da competição está no aperfeiçoamento dos sistemas de informação utilizados para controle de resultados, o que na prática significa o acompanhamento de planilhas e gráficos de produção em tempo real. Logo, a tão almejada autonomia defendida pelo ambiente flexível é questionada e criticada pela manutenção de mecanismos de sujeição do indivíduo ao capital, cujo benefício tem se restringido a grupos ligados ao setor estratégico da organização, o que pode se identificar empiricamente com a crescente elevação de rendimentos auferidos aos grandes executivos; em contraposição o trabalhador em geral, tem seus direitos e salários arrojados.

Os impactos da reestruturação produtiva tiveram diferentes repercussões nos países europeus, observados diretamente nas relações de trabalho e conseqüente aumento de formas precarizadas de trabalho:

Sem dúvida, a Itália encontra-se com altos índices de ocupação temporária em relação a outros países europeus (Itália, 10,1%; Dinamarca 10,2%; Reino Unido 6,7%; Irlanda 40,7%; Áustria 7,9%; Bélgica 9%). O trabalho de meio expediente é o que apresenta índices médios mais baixos em relação a média européia: Itália 8,8%; Europa 18%. (...) Deve-se, ainda, evidenciar que, na Itália, existem quase 2 milhões de trabalhadores subcontratados e quase 5 milhões em situação irregular. (VASAPOLLO, 2006, p. 49).

Conforme Meszáros (2006), com base no editorial do jornal *The Nation*, a realidade dos níveis de desemprego nos EUA são alarmantes:

Aproximadamente 50 milhões de americanos, o que corresponde a 19% da população, vivem abaixo da linha da pobreza. Incluindo aí uma em cada quatro crianças abaixo dos 18 anos. Em dólares correntes os rendimentos médios semanais dos trabalhadores caíram de US\$ 315, em 1973, para US\$ 256, em 1996. (MESZÁROS, p.28, 2006, apud *The Nation*, 1998, p.3).

Cabe ressaltar, também, alguns dados concernentes às taxas de desempregos nos países industrialmente desenvolvidos:

A Europa conta com mais de 20 milhões e a Alemanha – outrora elogiada por produzir “o milagre alemão” – ultrapassou a marca dos 5 milhões. Em um país como a Índia - reverenciado pelos organismos econômicos tradicionais por suas realizações na direção do desenvolvimento-, há não menos que 336 milhões de pessoas desempregadas e outros milhões sob condições inadequadas de trabalho. (MESZÁROS, 2006, p. 30).

Os dados apresentados reforçam o aprofundamento da precarização do trabalho, bem como o crescimento das taxas de desemprego, observando-se que desde 1973 as referidas taxas pouco diminuíram ao longo das últimas décadas, o que ratifica a crise do capital e a sua incapacidade para solucionar o crescente nível de exclusão social.

## **2.3- A Reestruturação Produtiva do Capitalismo Periférico: o Brasil**

### **2.3.1 Traços do taylorismo-fordismo brasileiro**

O capitalismo brasileiro caracterizado por um desenvolvimento hipertardio (Antunes, 2006) tem sua primeira experiência industrial, ainda no século XIX, principalmente com a transferência de capital para os setores produtivos industriais pelos produtores cafeeiros de alguns estados que hoje compõem a região sudeste brasileira.

Entretanto, o principal impulso do industrialismo no país só ocorreu a partir de 1930 com o governo de Getúlio Vargas, caracterizado por uma feição nacionalista e forte participação estatal<sup>22</sup>.

Contudo, somente após 1945 e especialmente no governo de Juscelino Kubitschek, a partir de 1954, que o processo de reestruturação produtiva pautada na inserção do perfil taylorista-fordista ganha maior expressividade no espaço fabril. Seu plano de governo baseava-se na estruturação de um país com uma vertente industrial, sendo este o setor que levaria o Brasil a crescer “50 anos em 5”. Delimita-se deste modo a primeiro surto de reestruturação produtiva.<sup>23</sup>

O desenvolvimentismo de JK era organizado em duas linhas produtivas, a destacar:

A produção de bens de consumo duráveis, como automóveis, eletrodomésticos, etc., visando um mercado interno restrito e seletivo; de outro, prisioneiro que era de uma dependência estrutural ontogenética, o Brasil continuava também a desenvolver sua produção voltada para exportação, tanto de produtos primários quanto de produtos industrializados (ANTUNES, 2006, p.16.).

---

<sup>22</sup> ANTUNES, Ricardo. Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. p. 16

<sup>23</sup> ALVES. Giovanni. O Novo e precário mundo do trabalho. P. 103

No que concerne à gestão da força de trabalho destaca-se: um processo de super exploração do trabalhador, baixos rendimentos salariais, extensas jornadas de trabalho e elevada intensidade dos ritmos de produção.<sup>24</sup>

Uma segunda etapa do processo de reestruturação produtiva é observada, no período da Ditadura Militar, a partir da década de 1970, configurando-se como um aprofundamento da estruturação da força de trabalho pautada nas características taylorista-fordista, o que gerou para o capitalismo no Brasil altas taxas de acumulação, especialmente no governo militar, destacando-se o chamado “Milagre econômico brasileiro”(1968-1973). (Antunes, 2006; Alves, 2005)

Contudo, o crescimento econômico do capitalismo brasileiro foi marcado por algumas contrapartidas institucionais, isto é, o autoritarismo que atingia vários níveis da sociabilidade brasileira tais como político (cerceamento político de inúmeros cidadãos e trabalhadores brasileiros contrários ao regime), econômico (arrocho salarial da classe trabalhadora), cultural (restrição a liberdade de expressão contrária ao regime militar), colaborou para a acumulação do capital, assim como o arrocho salarial, o qual permitia a expansão capitalista.

No decorrer das décadas de 1970 e 1980 observou-se, nos maiores países concentradores de capital, a substituição do modelo político-econômico estruturado no keynesianismo-taylorismo-fordismo, com a adoção de políticas de contenção e ajuste tributário e fiscal. Dentre algumas medidas macroeconômicas estão a “desoneração” produtiva com a flexibilização das regras de contratação de trabalhadores e a redução de impostos.

No Brasil, o padrão de acumulação estruturado no tripé: setor produtivo estatal, capital nacional e capital internacional começou a sofrer declinações em meados da década de 1980:

O início das mutações organizacionais e tecnológicas no interior do processo produtivo e de serviços em nosso país, mesmo que num ritmo muito mais lento do que aqueles experimentados pelos países centrais, que viviam intensamente a reestruturação produtiva de capital e seu corolário ideológico-político neoliberal (ANTUNES, 2006, p.17).

---

<sup>24</sup> ANTUNES, Ricardo. Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. p. 16

Outro aspecto consiste no recrudescimento do movimento sindical, o que gerou rediscussões sobre um conjunto de aspectos ligados a manutenção dos níveis de emprego; incorporação de inovações tecnológicas e as conseqüências sobre o trabalhador.

Os processos de trabalho sob influência de preceitos tayloristas-fordistas no Brasil são identificados, a partir de estudos realizados em organizações empresariais na década de 1980<sup>25</sup>.

Em pesquisas realizadas em uma empresa siderúrgica, em 1980, a estrutura organizacional das empresas seguia um organograma do tipo “linha-staff”, predominando uma linha de hierarquia formal, comportando vários níveis (ZILBOVICIUS e MARX, 1983).

Os mesmos autores lembram, também, da predominância do sistema burocrático de administração e do baixo nível de comprometimento e motivação tanto do corpo administrativo quanto do operário.

Destaca-se, também, um estudo realizado sobre processos de trabalho da indústria do vestuário paulista de Heitor Caulliriaux, de 1981, que enfatiza a prevalência do trabalho parcelado e a utilização de tempos para determinar o ritmo de produção.

Outro aspecto relevante desta pesquisa diz respeito ao *layout* das máquinas, evidenciando as linhas de montagem e a complementaridade de cada etapa da produção.

O mesmo autor constata em sua pesquisa que o ritmo intensivo de trabalho provoca nas trabalhadoras sua invalidez, se expostas durante 7 a 10 anos sob as mesmas condições de trabalho. Dentre algumas patologias estão: problemas irreparáveis de coluna (em virtude da postura de trabalho), hemorróidas, varizes, artroses (em virtude do trabalho ser realizado sentado) e problemas transitórios como de ordem psíquica, insônias, tiques nervosos, stress, cefaléias, além de alergias (contatos com fibras sintéticas, pó de algodão), etc.

As empresas de programação de *software* também foram estudadas na década de 1980, objetivando identificar os processos de organização do trabalho. Dentre algumas considerações elencam-se: 1º) A decomposição e especialização dos programadores na geração de *software*, que eram organizados conforme: “o tipo de instalação, o sistema

---

<sup>25</sup> Até a década de 1970 pesquisas sobre o cenário brasileiro, relacionadas ao ambiente organizacional e a modelos de gestão empresarial eram escassas. Por essa razão, preferiu-se concentrar a análise nos estudos realizados por pesquisadores desde 1978, que consideravam em suas pesquisas três critérios relevantes para esta discussão: 1) Aspectos conceituais (Administração Científica/Taylorismo/Fordismo, enriquecimento de cargos e grupos semi-autônomos), 2) Metodologia da Pesquisa e 3) Estudos de casos da realidade brasileira.

operacional utilizado, a linguagem utilizada, a forma de transmissão de dados, a área de aplicação” (TAVARES, p.226, 1983); 2º) Controle hierárquico da produção. Criou-se uma interdependência entre analistas e programadores: a comunicação entre esses profissionais ocorria através de intermediários.

Dentre os aspectos comuns dos estudos de casos apresentados estão: a parceirização das tarefas, o que dificulta o saber-fazer do trabalhador unificado; uma estrutura organizacional que primava pela hierarquia e o controle sistemático das informações e comunicação entre os empregados. Em suma, evidenciou-se no Brasil um ambiente organizacional nos moldes tayloristas, tendo a separação entre a concepção e execução o traço mais marcante.

### **2.3.2 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.

Ainda que o CCQ estivesse envolvido em um conceito de discussão coletiva as sugestões e idéias eram consideradas de forma individualizada, implicando a disseminação de uma cultura individualista e competitiva:

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)

Os CCQs podem também implicar a extensão da jornada de trabalho, visto que estes, em alguns casos, são realizados fora do horário de trabalho cotidiano, não “prejudicando” a jornada de trabalho habitual, configurando-se, portanto como uma jornada suplementar, utilizada exclusivamente como apropriação do saber fazer do empregado.

No contexto político o movimento de reestruturação do capital no Brasil encontrou um cenário marcado pelo autoritarismo do governo militar o que permitiu um ambiente favorável à classe patronal a adoção de medidas que “(...) buscasse reorganizar as formas de dominação societal, mas procurando gestar um projeto de recuperação da hegemonia, nas mais diversas esferas da sociabilidade”. (ANTUNES, 2002, p.48)

A reorganização do trabalho com a importação de técnicas que estimulavam a participação dos membros da empresa foi uma solução encontrada para superar o quadro de crise econômica, de conflitos entre a classe patronal e empregados e de baixa produtividade.

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: de um lado estavam os próprios gerentes, que habituados com a cultura organizacional concentradora e autoritária não queriam perder o status de decisores e geradores de idéias e opiniões.

Do outro lado, estavam os trabalhadores executores que tinham interesse em participar de formas de gestão de trabalho democráticas, identificando no CCQ um ambiente favorável

para apresentação de propostas para maior eficiência nos processos produtivos, bem como uma oportunidade de manifestar sugestões para melhoria da qualidade dos rendimentos dos empregados.

Não é necessária uma longa reflexão para constatar que este último ponto almejado pelos funcionários não logrou êxito: o programa de qualidade restringiu-se a busca de soluções para redução de custos e maximização de lucros, ocasionando uma forte resistência dos trabalhadores executores (SALERNO, 1985; LEITE, 2003)

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 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.

### **2.3.2.1 A vez do *just-in-time* no Brasil**

Diferentemente do CCQ o *just-in-time* 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*<sup>26</sup>, técnicas do 5S’s, 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<sup>27</sup> (*International Standard Organization*) o capital fortalece as suas estratégias de dominação e racionalidade produtiva. (POCHMANN, 2001)

De acordo com Giovanni Alves (1999) o toyotismo adquire protagonismo nos processos produtivos localizados em diferentes contextos geográficos, assumindo uma dimensão universal:

Elas (as novas práticas gerenciais) surgem como uma nova via originária de racionalização do trabalho mundial, centrando no *lean production*, adequadas a uma etapa do capitalismo mundial, onde a rigor, a distribuição entre ‘Oriente’ e ‘Ocidente’ perde a sua significação central para a lógica da valorização. (ALVES, 1999, p. 96).

A constante mutação de técnicas e ferramentas que o capital utiliza e busca para o aumento das suas margens de lucro tornam o excerto de Alves (1999) coerente. O capital, estrategicamente, reformula de forma contínua sua comunicação com a força de trabalho, omitindo de sua fala as palavras lucro e controle laboral. Coincidentemente, a ênfase no discurso de qualidade ratifica as duas últimas palavras.

O processo de implantação de técnicas advindas dos japoneses teve ocorrências isoladas na década de 1970, passando a década de 1980 com o aumento expressivo e a consolidação na década de 1990, quando atinge a maturação de um modelo produtivo articulado e objetivo, incorporando em sua base técnica a tecnologia microeletrônica e a reorganização do perfil do trabalhador.

---

<sup>26</sup> Técnicas gerenciais usadas para estimular o envolvimento dos funcionários e a participação destes com idéias e sugestões.

<sup>27</sup> Dentre alguns procedimentos de normatização da qualidade internacional destacam-se: ISO 9000 (regula a qualidade de gestão), ISO 9001 (regula o desenho, a produção e a instalação), ISO 9002 (trata especificamente a produção e a instalação da empresa), ISO 9003 (regula a inspeção final do produto) e ISO 9004 (regula a qualidade da gestão e dos diferentes elementos do sistema produtivo). (POCHMANN, 2001).

Pochman (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, conforme o quadro abaixo:

Estratégias de Competitividade	Estratégias de Produtividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desverticalização da produção;</li> <li>- Diversificação dos produtos;</li> <li>- Recomposição da produção interna com a externa (novo <i>mix</i> da produção);</li> <li>- Elevação da qualidade dos produtos;</li> <li>- Redução dos custos de produção;</li> <li>- Mudança no lay-out da produção;</li> <li>- Redefinição dos fornecedores (<i>just-in-time</i>);</li> <li>- Inovações tecnológicas e organizacionais;</li> <li>- Nova conduta empresarial desnacionalização, <i>join-venture</i>, incorporação ou abandono de atividade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade produtiva (economia de escopo)</li> <li>- Redução de custos e do tempo morto;</li> <li>- Desmonte de parte da estrutura produtiva;</li> <li>- Programas de qualidade total e gestão participativa;</li> <li>- Programas de remuneração variável e distintos contratos de trabalho;</li> <li>- Programas de reengenharia.</li> <li>- Terceirização e subcontratação de mão-de-obra;</li> <li>- Melhor aproveitamento das possibilidades de economia de escala (redução de estoques);</li> <li>- Redefinição do conteúdo da atividade empresarial: fechamento da empresa ou passagem à representante comercial.</li> </ul>

**Quadro 1:** Novas Estratégias Empresariais

**Fonte:** POCHMANN, 2001, p.44.

O quadro analítico possibilita um melhor entendimento sobre as estratégias empresariais adotadas, revelando o grau de complexidade do sistema de produção toyotista. Contudo, somente a partir da historicização do processo de implementação deste modelo que será possível verificar a confrontação e crítica que o toyotismo vem sofrendo ao longo das décadas, especialmente os impactos sobre a redução de postos de trabalho, invasividade na subjetividade do trabalhador e precarização das formas sociais de trabalho (*part-time*, trabalho informal, subemprego, etc).

Para o êxito das estratégias citadas houve a modificação da estrutura de funcionamento e consecução de atividades no ambiente de trabalho. Conforme o quadro abaixo:

Redução de níveis hierárquicos, diminuição nas funções de chefias, introdução de sistemas participativos e abertos de decisão, com maior diálogo e treinamento do pessoal de administração e produção (novo estilo gerencial).
Adoção de programas voltados para o envolvimento do trabalhador com os interesses da empresa, por meio de novos instrumentos de participação e controle na tomada de decisão e de maior seletividade na contratação e o no uso de da mão-de-obra.
Tentativas de integração do trabalhador, por meio de motivação pessoal (participação na tomada de decisão e maior responsabilidade com os resultados da empresa) e da auto-realização, com atividades fora do contexto do trabalho (esporte, lazer e cultura) que envolvem, sempre que possível, a família (formas de comunicação renovadas).
Redinamização das relações de trabalho, graças a acordos na planta produtiva, com o intento de evidenciar a transparência e a credibilidade dos atores diante da cultura da empresa.

**Quadro 2:** Nova Administração da Produção

**Fonte:** POCHMANN, 2001, p. 47.

Neste modelo estrutural da empresa, a agilidade na comunicação e a informação ganham destaque, seja pela redução dos níveis funcionais e hierárquicos, seja por transcender os “muros” da empresa.

Além dos aspectos levantados sobre a estrutura de funcionamento do toyotismo, destacam-se também as repercussões da prática toyotista no espaço fabril brasileiro<sup>28</sup>, exemplificando-se por meio de pesquisas realizadas, no início do Século XXI, em empresas automotivas e de telecomunicações.<sup>29</sup>

Dentre algumas peculiaridades desse modelo no Brasil, destacam-se: no que tange ao *perfil da força de trabalho* da experiência profissional (para os setores operacionais). Tal prática procura persuadir o trabalhador a um conjunto de “valores” e “princípios” que fazem parte da cultura da empresa. É a culturação e sujeição do empregado sem maiores resistências, visto que este não possui outro critério de comparação.

Dentro do perfil de empregado ideal está o comportamento colaborativo e engajado aos interesses da empresa.

<sup>28</sup> O processo de reestruturação produtiva e implantação de um novo paradigma produtivo foram observados nas empresas: Toyota, Honda (empresas automotivas) e Sercomtel (telecomunicações)

<sup>29</sup> Lima, Eunice; Marcelino, Paula; Wolf, Simone e Cavalcante, Savio. Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. Org. Ricardo Antunes (2006).

Quanto aos *métodos de gestão da produção* identificam-se a semelhança de práticas que buscam na racionalização produtiva a sua maior expressão. Ainda que, a racionalidade produtiva esteja voltada para a busca de qualidade que todas as empresas almejam.

A *estratégia de gestão da força de trabalho* instiga o trabalhador a ter uma formação polivalente e agir cooperativamente, além de tornar o próprio funcionário um vendedor em potencial da marca.

As *características da reestruturação* confirmam condição de precarização a que os trabalhadores estão expostos, seja com a maior incidência de trabalhadores terceirizados, seja com a perda de força política dos sindicatos.

Como relação de causa e efeito os *impactos da reestruturação* recaem sobre o número crescente de desempregados, subcontratados e sem garantias trabalhistas. Descortina-se um cenário político-econômico, cuja crise o capital não encontrou respostas.

### **2.3.3 Novos modelos produtivos e diferentes relações de trabalho – o que nos distingue dos países de capitalismo avançado**

A lógica da Reestruturação Produtiva do capital atinge países desenvolvidos e periféricos de modo radical. Reformas estruturais repercutem na instabilidade do emprego e na modificação formas sociais de trabalho.

No cenário mundial, o desemprego estrutural amplia o número de imigrantes que se deslocam para os países desenvolvidos em busca de condições favoráveis à sobrevivência, como exemplo os *gastarbeiters* na Alemanha, os *chicanos* nos EUA, os *dekasseguis* no Japão. (ANTUNES, 2005).

Esse quadro de nomadismo reflete a situação de precariedade e sujeição dos trabalhadores desempregados a condições cada vez mais espúrias por um emprego, tornando-se os casos de trabalhadores sem direitos. Diante deste quadro ANTUNES (2005) chama a atenção para o paradoxo que envolve a exploração do trabalho humano no contexto dos operários à época da Revolução industrial e dos indivíduos sem emprego nos dias atuais:

Em seu traço perene, pode-se ver que cada vez menos homens e mulheres trabalham muito, em ritmo e intensidade que se assemelham à fase pretérita do capitalismo, quase similarmente à época da Revolução Industrial. E, na marca da superfluidade, cada vez mais homens e mulheres encontram menos trabalho, espalhando-se à cata de trabalhos parciais, temporários, sem direitos, “flexíveis”, quando não vivenciando o flagelo dos desempregados. (ANTUNES, 2005, p.17).

A incapacidade do Estado para promover programas de garantia de renda para um número maior da força de trabalho desempregada provocou em longo prazo à geração de ocupações irregulares. (POCHMANN, 2002). Se não bastasse o risco de desemprego o trabalhador que possui emprego é submetido a relações de trabalho fragilizadas pela perda nas últimas décadas de direitos e garantias de proteção ao emprego.

A reestruturação produtiva modificou também o sistema de seguridade social do Estado, mesmo em países de capitalismo avançado, como nos EUA houve a redução a partir da década de 1980 de benefícios sociais, incluindo o seguro-desemprego, contribuindo para a ampliação da desigualdade social. (MATTOSO, 1995)

Em alguns países europeus, tais como Suécia, Dinamarca, Alemanha e Espanha observou-se, que a modificações engendradas pela reestruturação do capital (flexibilização das regras de contrato e demissão da mão-de-obra) provocaram a alteração nas políticas de emprego: restringiu-se a políticas ativas (subvenção no custo de trabalho, expansão das atividades que usam mais intensamente a força de trabalho, aumento do emprego público, etc) e ampliaram-se as políticas compensatórias (preparação da mão-de-obra para os requisitos profissionais, ampliação da idade mínima para o jovem ingressar no mercado de trabalho, intermediação da mão-de-obra). (POCHMANN, 2002).

No caso específico do Japão foi criado, de acordo com Oliveira (2004) um núcleo de “contrapartidas institucionais” que consiste na manutenção do emprego vitalício, ainda que em um número de trabalhadores; salário-antiguidade, etc.

No caso brasileiro o que nos distingue dos países desenvolvidos podem ser analisados em cinco aspectos, a destacar: Políticas macro-econômicas, paradigma tecnocientífico, políticas de bem-estar social, sistema de relações de trabalho e políticas de emprego:

- 1) **Políticas macro-econômicas:** busca a uma especialização competitiva a nível nacional, com baixa integração econômica, submetida à economia mundial. (Pochman, 2002).
- 2) **Paradigma tecnocientífico:** houve uma introdução parcial do novo padrão pós-fordista, a partir da década de 1980, sendo intensificada na década de 1990. Destaca-se também o desfazimento da aliança de capitais, em decorrência de privatizações e desnacionalização e

fechamento de empresas privadas (baixo nível de integração à economia nacional); (Pochman, 2002; Antunes (2006); Alves (2005).

- 3) **Políticas de bem-estar social:** construção limitada do Estado de bem-estar social, por meio de políticas sociais centralizadas e voltadas para universalização. A partir da década de 1990 interrompe-se as políticas universalizantes, iniciando-se de descentralização e focalização dos gastos públicos; (Pochman, 2002).
- 4) **Sistema de relações de trabalho:** o processo histórico do emprego no Brasil retrata um baixo nível de mobilização e organização sindical. A partir da década de 1990 estas características são reafirmadas e até mesmo acentuadas, como exemplo a queda no número de greves e de acordos coletivos. (Pochman, 2002; Antunes (2006); Alves (2005).
- 5) **Políticas de emprego:** considera-se desassociada de estratégia de crescimento econômico com diferenças e heterogeneidades regionais. Destaca-se também políticas isoladas de emprego (capacitação profissional) e medidas de popularização de crédito empreendedores individuais (EI) e microempresários. (Pochman, 2002; Lavinias, 1999);

Este cenário de instabilidade e insegurança é reforçado pela fragilização do movimento sindical que tem no aumento dos níveis de desemprego e terceirização fatores causais para a desmobilização da classe operária. Como exemplo recorrente ao enfraquecimento sindical cita-se a análise de ALVES (1996) sobre o sindicalismo na região do ABC paulista, caracterizada como um dos mais combativos na década de 1970 e 1980 e que a partir da década 1990 vê o seu enfraquecimento e redução no número de militantes:

Nos últimos cinco anos, 58 mil metalúrgicos perderam o emprego e 400 fábricas desapareceram no ABC paulista. Em agosto de 1990, a indústria tinha 51% da mão de obra empregada no ABC, enquanto o comércio empregava 12,5% da força de trabalho e os serviços, 36%. Em setembro de 1995, as indústrias empregavam apenas 32% do pessoal ocupado na região contra 18,5% do comércio e 49% do setor de serviços. A redução de trabalhadores na base do sindicato dos metalúrgicos do ABC é flagrante. Em 1987 possuíam 202 853 operários metalúrgicos. Já em 1995 o total era de 143 241 trabalhadores na base de metalúrgicos. (ALVES, 1996, p.110).

Para corroborar ao enfraquecimento do movimento sindical na década de 1990 cita-se a adoção do ideário político neoliberal com eleição de Fernando Collor de Mello, nas eleições de 1989. Dentre algumas medidas do governo Collor, destacam-se:



Uma nova política industrial centrada na abertura comercial, e pelo novo impulso no processo de privatizações, desregulamentação e flexibilização das relações trabalhistas, austeridade no gasto público, reestruturação das políticas sociais, etc. (ALVES, 1996, p. 131).

O impacto da reestruturação produtiva no meio empresarial brasileiro pode ser observado a partir de estudos realizados no início do século XXI, nos quais mostram de que forma a desregulamentação contratual e a flexibilização das relações trabalhistas repercutiram no bojo das contratações empresariais.

### 3. O Empreendedorismo como discurso visando o fortalecimento do capitalismo no século XXI

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

"Empreendedores são pessoas que trazem esperança para o sonho dos outros."  
Stephen Spinelli, pró-reitor e professor do Babson College, referência mundial em empreendedorismo.<sup>30</sup>

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

Este primeiro tópico propõe-se a fazer uma releitura do tema empreendedorismo<sup>31</sup>, sob o ponto de vista econômico e administrativo. Desta maneira, torna-se-á possível identificar o grau de relevância desta temática para as outras ciências.

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”<sup>32</sup>.

Outros autores (Drucker, 1985; Dornelas, 2003) afirmam que o economista francês Jean Baptiste Say no início do século XIX foi o pensador que cunhou o termo “empreendedor”. Para este economista, o “empreendedor” é aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevado e de maior rendimento”<sup>33</sup>.

Apesar das diferenças sobre a autoria do termo “empreendedor” 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).

Ainda que o uso do termo empreendedor adquira maior evidência somente no século XVIII com Cantillon, o ato de empreender é tão antigo quanto à civilização humana, isto é,

<sup>30</sup> Pesquisa em 03/01/2010. Fonte: <http://br.hsmglobal.com/notas/46412-empreender-trazer-esperanca>

<sup>31</sup> Etimologicamente, o termo empreendedorismo advém do verbo em francês *entreprendre* (*entre* = ação mútua, reciprocidade e interação + *prendre* = tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude). A raiz da palavra tem cerca de 800 anos. (BOM ANGELO, Empreendedor Corporativo. 2003, p. 25).

<sup>32</sup> BOM ANGELO, Empreendedor Corporativo. 2003, p.25.

<sup>33</sup> Say apud Drucker. *Entrepreneurship* – prática e princípios. 1985, p. 27.

consiste em um ato relacionado ao homem enquanto ser pensante e consciente de sua capacidade de racionalizar e executar ações planejadas. Contudo, cabe fazer uma diferenciação entre a mera execução e ação e o agir de forma empreendedora. Para esta última a inovação é a principal característica de diferenciação. Tal aspecto pode ser justificado tomando-se como exemplo uma organização empresarial que consegue antecipar ou criar demandas que as concorrentes não conseguem.

Pode-se contextualizar o uso do termo empreendedor, em diferentes contextos históricos, especificamente a partir do Século XVII até os dias atuais:

<b>Séc. XVII</b>
Encontram-se os primeiros indícios da relação entre <i>assumir riscos e empreendedorismo</i> . O empreendedor nesta época era o indivíduo que assumia os riscos dos contratos firmados com a realização de serviço ou fornecimento de produtos ao governo. Os contratos normalmente prefixavam os preços, implicando a impossibilidade de repassar eventuais custos adicionais. Por isso, o empreendedor ficava ciente do risco que possuía, isto é, da possibilidade do lucro ou prejuízo com o acordo comercial. Como exemplo, cita-se o economista francês Richard Cantillon que observou que fazendeiros, comerciantes e artesãos compravam a um preço certo e revendiam a um preço incerto.
<b>Séc. XVIII</b>
O capitalista e o empreendedor foram diferenciados, sendo que o capitalista era o agente que assumia os <i>riscos de forma passiva</i> (concessão de créditos); e o empreendedor o indivíduo que <i>assumia papel ativo para o retorno e obtenção de lucro para ambos</i> . Como exemplo, Eli Whitney que recorria à captação de recursos da coroa britânica para financiar seu descaroçador de algodão.
<b>Séc. XIX e XX</b>
Com a complexificação dos negócios tornou-se necessário dotar as empresas de profissionais que <i>administrassem de forma eficiente recursos materiais e humanos</i> . É a partir desta necessidade que surgem os <i>gerentes</i> ; enquanto que o <i>empreendedor</i> ocupar-se-á com a <i>prospecção de novas oportunidades</i> , isto é, com a visão de futuro da organização. Tais definições são facilmente confundidas em decorrência do administrador-gerente ter a possibilidade de desenvolver a competência empreendedora. Logo, será considerado um gerente intra-empreendedor ou de forma mais genérica um funcionário intra-empreendedor. Como exemplo de empreendedor-gerente, cita-se Andrew Carnegie apesar de não ter sido um inventor, adaptou tecnologias e processos produtivos na indústria americana do aço.
<b>Final do Séc. XX e Séc. XXI</b>
O empreendedorismo passa a ser considerado como uma estratégia de competitividade e diferenciação econômica, geradora de novos negócios (empreendedor por necessidade e oportunidade). A partir do início da década de 1980 ganha força no âmbito empresarial a importância dos intra-empreendedores para o fomento de: novos negócios dentro da empresa, inovação organizacional e maior empregabilidade.

**Quadro 3:** Alterações no emprego do indivíduo empreendedor

**Fonte:** Hisrich, Peter e Shepherd, 2009, p. 27-28.

Observa-se com os diferentes empregos do termo empreendedor que o indivíduo que possui esta qualidade não se limita a capacidade criativa ou visionária, mas também deve possuir outra característica comportamental intrínseca que é a capacidade de assumir riscos.

De acordo com Fillion (1999, p. 19), autor contemporâneo, afirma que ser empreendedor é: “(...) ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.

Já para os autores americanos Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.30) ser empreendedor: “ 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”.

O discurso empreendedorista como se observa é fundado em uma expectativa de recompensas de satisfação, o que justifica os riscos financeiros, psíquicos e sociais utilizados no uso da racionalidade para detectar oportunidades de negócio.

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 empreendedor, por exemplo, aquele que cria uma empresa varejista de informática apenas porque abriu o negócio e assumiu os riscos, mas sim porque estabeleceu 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.

Esta diferenciação competitiva recebe a denominação de cultura empreendedora quando as práticas empreendedoras são incorporadas e desenvolvidas no âmbito de diversas organizações (empresariais, estatais, terceiro setor)<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Para fins de maior fidelidade ao objeto da pesquisa, a análise contemplará apenas as organizações empresariais.

Na história do conceito de Cultura Organizacional destacam-se três períodos distintos vivenciados principalmente nas organizações empresariais americanas e européias, que reforçam o discurso da importância de uma cultura empresarial ou empreendedora:

**1º Período (anos 1960):** caracteriza-se pela valorização de uma cultura que prisma pelo individualismo, competitividade, postura aberta a mudança, auto-desenvolvimento profissional (cooperação, senso de comprometimento) e organizacional (reconhecimento das potencialidades dos trabalhadores), combate à burocracia.<sup>35</sup>

**2º período (anos 1980):** o Japão irá desempenhar papel importante na percepção da importância da cultura organizacional como fator de diferenciação competitiva, dentre algumas características citam-se: práticas administrativas que defendiam relações não conflituosas entre capital, sociedade e trabalho; valorização do conhecimento tácito e a experiência prática, a participação de todos no processo decisório e o sentimento de pertencimento a um grupo. A cultura organizacional passa a ser considerada como um *valor instrumental*.<sup>36</sup>

**3º período (anos 1990 até os dias atuais):** o terceiro momento histórico ratifica a cultura organizacional como valor instrumental, isto é, a capacidade (individual ou coletiva) de gerar valor econômico e diferencial competitivo (variável estratégica).

Neste último período surge o conceito de Cultura Empresarial ou Cultura Empreendedora, sendo inicialmente uma alusão ao universo empresarial. No entanto, A Cultura empresarial (*enterprise culture*), incorporou também uma conotação política e econômica<sup>37</sup>:

Cultura empresarial passou a identificar um determinado sistema de valores associados ao credo liberal, à discussão do tamanho do Estado e suas respectivas funções e áreas de atuação, à natureza da liberdade individual e ao lugar e significado do mercado nas sociedades contemporâneas. (BARBOSA, 2002, p. 35)

A Cultura empresarial e as suas esferas de influências podem ser exemplificadas, segundo Barbosa (2002) por meio de duas dimensões:

<sup>35</sup> Barbosa, Livia. Cultura e Empresas, 2002, p. 14.

<sup>36</sup> Ibid., p. 16.

<sup>37</sup> Ibid., p. 35.

A primeira baseia-se num programa radical de reformas econômicas e institucionais que enfatiza a eficiência do mercado na alocação dos recursos sociais, a liberdade do indivíduo na sua atividade econômica e a não intervenção do Estado. A segunda, relaciona-se a atitudes, valores e formas de atuação embebidos tanto nas atividades institucionais como individuais, que ajudam na criação de crenças, valores e comportamentos que favorecem o empreendedorismo e a obtenção de riqueza. (BARBOSA, 2002, p. 39).

Na primeira dimensão, cientistas políticos e economistas associam historicamente a Cultura Empresarial aos governos de Margareth Thatcher<sup>38</sup>, na Inglaterra e, de Ronald Reagan<sup>39</sup>, nos Estados Unidos, em razão de ambos apoiarem-se no credo neoliberal, desregulamentarem contratos de trabalho e reduzirem o papel do Estado em relação à economia.

Na segunda dimensão associa-se a Cultura Empresarial e/ou Empreendedora a empresas como: 3M<sup>40</sup> (empresa industrial americana), Toyota<sup>41</sup> (empresa automobilística japonesa) e *Procter & Gamble*<sup>42</sup> (conglomerado americano de produtos de higiene, limpeza, alimentos, baterias e lanternas).

Nesta segunda dimensão observa-se o incentivo ao empreendedorismo por meio de ações individualizadas (cultura 3M), o trabalho em equipe e a meritocracia (cultura Toyota) e gestão do conhecimento empreendedor em rede de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC (Cultura P&G)

---

<sup>38</sup> Permanência no poder 1979-1990

<sup>39</sup> Permanência no poder 1981-1989

<sup>40</sup> Cita-se o exemplo da criação do *post-it* (blocos de anotações adesivados), que foi criado em 1980 por Art Fry, engenheiro químico americano, e um ex-funcionário da companhia, que com a invenção contribuiu significativamente no salto do faturamento da empresa que era de US\$ 5 bilhões na década de 1980, até os atuais US\$ 25 bilhões no início do século XXI. Pesquisa em 03.01.2010 [www.3m.com/intl/br/sala\\_de\\_imprensa/download/post\\_reciclado.doc](http://www.3m.com/intl/br/sala_de_imprensa/download/post_reciclado.doc).

<sup>41</sup> Os 300 mil funcionários da montadora japonesa propõem mais de 1 milhão de idéias de melhoria de processos por ano. A companhia implementa 90% delas recompensando os funcionários com valores que variam: de US\$ 5 a US\$ 2 mil, de acordo com a possibilidade de retorno sobre o investimento da proposta. No total, as sugestões representam economias vultosas com maior eficiência para a Toyota e maior auto-estima para seus “membros”, como ela prefere chamar seus funcionários. Pesquisa em 03.01.2010 <http://br.hsmglobal.com/notas/41453-eficiencia-como-marca>.

<sup>42</sup> Os pesquisadores da P&G se conectam com indivíduos e organizações que podem sugerir soluções aos produtos e novas necessidades de consumo. Uma das redes da companhia agrupa seus 15 principais fornecedores, que, em conjunto, têm 50 mil pessoas dedicadas a pesquisa e desenvolvimento (P&d). A P&G criou a infra-estrutura de Tecnologia de Informação (TI) que lhe permite intercambiar informações entre eles. Pesquisa em 03.01.2010 <http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/062/0000062341.pdf>

### 3.2 A abordagem econômica sobre empreendedorismo

A relevância do indivíduo empreendedor na economia atinge uma nova interpretação com o austríaco-americano 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 empreendedor inovador, 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 previsíveis e necessários para o dinamismo da própria economia. No entanto, tal discurso desconsidera os impactos sociais de ciclos cada vez mais intensos de destruição criadora sobre a garantia do emprego e a permanência de empresas no jogo da competição interempresas.

Por essa razão, a empresa ou o negócio, no ambiente de competição é impelido a buscar constantes inovações (serviços, produtos e mercados), caso contrário será suplantado por outra empresa.

Nesta competição interempresas as inovações tecnológicas ganham destaque na abordagem schumpeteriana, visto que a tecnologia representa a busca incessante na melhoria de processos e, conseqüentemente na eficiência produtiva:

É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são educados. Eles são, por assim dizer, ensinados a desejar coisas, ou coisas que diferem de alguma coisa daquelas que têm o hábito de consumir. (SCHUMPETER, 1961, p. 185).

Conforme a ótica schumpeteriana, o desenvolvimento econômico processa-se por auxílio de três fatores fundamentais: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador. O empresário inovador é o agente capaz de realizar com eficiência as novas combinações, mobilizar crédito bancário e empreender um novo negócio. O empreendedor não necessariamente é o dono do capital (capitalista), mas um agente capaz de mobilizá-lo. Da mesma forma, o empreendedor não é necessariamente alguém que conheça as novas combinações, mas aquele que consegue identificá-las e usá-las eficientemente no processo produtivo.

Schumpeter (1961) define as “novas combinações” com as empresas, e os indivíduos capazes de realizá-las como os “empreendedores”. Assim, o empreendedor não é o gerente ou

diretor da firma que dirige um negócio estabelecido, mas um líder que toma iniciativa tem autoridade e faz previsão. De acordo com essa visão, a capacidade de empreender está relacionada às características objetivas e subjetivas dos indivíduos. O nível educacional e a formação técnica podem ser consideradas características objetivas. Outras características como “talento”, “tino empresarial”, “liderança”, são, em geral, tidas como subjetivas. É verdade que as características objetivas podem despertar ou realçar as características subjetivas dos empreendedores.

### **3.2.1 O Ciclo Econômico schumpeteriano**

Para a corrente schumpeteriana, períodos de prosperidade e recessão econômica são comuns no processo de desenvolvimento capitalista. O desenvolvimento econômico capitalista, que é gerado por processos inovadores, não se desenvolve de maneira contínua e uniforme, mas ocorre através de uma sucessão periódica de ciclos. As inovações não se distribuem uniformemente ao longo do tempo, elas tendem a concentrar-se ou aumentar durante determinados períodos.

Schumpeter (1961) relaciona os períodos de prosperidade ao fato de que o empresário inovador, ao criar novos produtos, é imitado por um verdadeiro "enxame" de empresários não inovadores, que investem recursos para produzir e imitar os bens criados pelo empresário inovador (empreendedor). Em consequência, uma onda de investimentos de capital ativa a economia, gerando a prosperidade e o aumento do nível de emprego.

À medida que as inovações tecnológicas ou as modificações introduzidas nos produtos antigos são absorvidas pelo mercado e seu consumo se generaliza, a taxa de crescimento da economia diminui e tem início um processo recessivo com a redução dos investimentos e a baixa oferta de emprego. Essa descontinuidade no aumento da produção é vista por Schumpeter (1961) dentro do contexto do processo de desenvolvimento econômico, como um obstáculo periódico e transitório no curso normal da expansão da renda, do emprego e do consumo.

A corrente neoschumpeteriana ganhou maior eloquência no início da década de 1980 com a corrente (neo)liberal que enaltecia os feitos individuais como parâmetro para dinamizar



a economia e promoção do desenvolvimento econômico, conforme destaca Timmons (1989)<sup>43</sup> 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)).

A confiança de Timmons na cultura empreendedorista é exemplificada quando este afirma que a “Revolução Empreendedora” nos Estados Unidos contribuiu para que noventa e cinco por cento da riqueza atual deste país é proveniente de empresas que têm menos de 40 anos:

Nos anos 1960 e 1970, as grandes companhias, criadas depois da Segunda Guerra Mundial, pareciam ser a razão de sucesso da economia estadunidense. Elas pareciam imunes à concorrência e invencíveis para as pequenas companhias emergentes. A IBM, por exemplo, era o símbolo desse sucesso e dominava a concorrência com mais de 70% de participação no mercado de informática quando Bil Gates fundou a Microsoft no fim da década de 1970. Mas nos anos 1980 e 1990 a IBM simplesmente perdeu mercado para empreendedores com companhias novas, como a Apple, Lótus, Dell, Gateway 200, Microsoft, Intel, Oracle, EMC<sup>2</sup>, SAP, Google, Yahoo e outros. (TIMMONS (1989) apud DEGEN (2009), p. 405-406).

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 Empreendedorismo nos tempos neoliberais:**

O movimento do empreendedorismo observado principalmente a partir da década de 1990 em alguns países europeus e Israel ganhou maior impulso com o incentivo e adoção de políticas públicas que visavam a criação de empresas, assim como tornar as já existentes mais competitivas diante de um cenário econômico mais dinâmico, instável e concorrido.

---

<sup>43</sup> Timmons, Jeffrey. Pesquisador americano referência no estudo sobre empreendedorismo, autor de *A Mente Empreendedora*.

De acordo com estudo da *Global Entrepreneur Monitor* (GEM, 1999 apud Dornelas p.22-23, 2001) na década de 1990 destacam-se nas políticas públicas adotadas, pelo Reino Unido, Alemanha, França, Finlândia e Israel, algumas especificidades:

Cabe destacar que a repercussão para o surgimento de um movimento intersetorial, em diferentes países, de empreendedorismo adquire maior vigor com os resultados econômicos dos Estados Unidos no decorrer da década de 1980 e principalmente com a década de 1990, conforme atestam alguns dados (DORNELAS, 2001):

- 1) Na década de 1980 as 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* eliminaram mais de 5 milhões de empregos. Em contrapartida, mais de 34 milhões de novos postos de trabalho foram gerados<sup>44</sup>.
- 2) Em 1996 as pequenas empresas americanas criaram 1,6 milhão de novos postos de trabalho. Dentre as empresas criadas destacam-se as de alta tecnologia.
- 3) As empresas com menos de 500 funcionários representam 53% da mão-de-obra privada, e são responsáveis por 51% do PIB americano.
- 4) Dezesseis por cento de todas as empresas norte-americanas foram criadas há menos de um ano.
- 5) Os Estados Unidos desfrutaram de oito anos de crescimento econômico, considerado o período mais longo de crescimento contínuo.

Longe de parecer um modismo a cultura empreendedorista é incentivada desde a década de 1950 nos Estados Unidos, tendo como referência histórica o ano de 1958, ano em que foi realizado primeiro curso de empreendedorismo oferecido pelo *Massachusetts Institute Technology (MIT)* ministrada por um professor de Engenharia (BROCKHAUS, 2000).

Neste mesmo país, mais de 200 cátedras em empreendedorismo, além de faculdades, universidades e outros cursos formam estudantes em empreendedorismo nos Estados Unidos. (BROCKHAUS, 2000).

É interessante destacar que os cursos oferecidos na área de empreendedorismo, além da informação relacionada a procedimentos contábeis, jurídicos procuram enfatizar também nos candidatos a futuros empresários quais os riscos a serem considerados e qual a postura necessária (comportamento para o sucesso) para o êxito profissional.

---

<sup>44</sup> Dornelas (2001) não cita na pesquisa se o número referente à criação de novos postos de trabalho representou um rebaixamento salarial e/ou formas sociais de trabalho precarizadas. Em suma, a pesquisa limita-se a quantificação dos postos de trabalho.

### 3.4. Intra-empendedorismo: origem e conceitos

Gifford Pinchot (1989, p. xi), pioneiro nos estudos do homem intra-empendedor, define empreendedorismo fazendo uma correlação com *entrepreneur* ou empendedor: “empendedor é o que desempenha o papel de um *intrapreneur* fora de uma organização”, sendo o conceito de empendedor corporativo:

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).

O termo empendedor corporativo (*intrapreneuring*) foi empregado inicialmente em 1978 pelo consultor norte-americano Gifford Pinchot que ao realizar um curso sobre empreendedorismo em Nova York, indagou-se sobre a possibilidade das organizações empresariais criarem um ambiente favorável para a prática do empreendedorismo entre os funcionários.

Com base nesta orientação Pinchot realizou pesquisas nas organizações empresariais, procurando identificar e analisar quais as práticas de gestão de pessoas que contribuem para a disseminação do intra-empendedorismo, isto é, de funcionários intra-empendedores.

Conforme Andreassi (2005) apud Russo (2007) e Sbragia (2007) o conceito de empendedor corporativo não é similar ao conceito de intra-empendedor, visto que para este autor o primeiro refere-se a um processo de criação de uma empresa dentro de uma organização já existente<sup>45</sup>, por parte de um indivíduo ou um grupo de pessoas; já o conceito de intra-empendedor para o mesmo autor refere-se a um indivíduo:

(...) que possui senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e problemas enfrentados pela empresa na qual trabalha, além da obstinação em resolver esses problemas, se caracterizando assim como um empendedor. (ANDREASSI (2005) apud RUSSO (2007) e SBragIA (2007), p. 581-582.

De acordo com Gifford 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:

---

<sup>45</sup> São as chamadas empresas *spin-offs*.

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, P. 19, 2004).

De acordo com PINCHOT (1989) 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:

A maioria das pessoas sente que necessitamos dar maior liberdade em nossas grandes organizações, à produção de mais inovações, mas também teme que o preço de afrouxamento do controle seja o caos. Dar maior liberdade e obter maior coordenação e cooperação ao mesmo tempo parece paradoxal, ou então um sonho utópico. Mas a história da humanidade é uma escalada na direção de maneiras de se trabalhar em conjunto, as quais produzem, simultaneamente, maior cooperação e maior liberdade. (PINCHOT, p. 8, 1989)

A justificativa para adoção da cooperação e da liberdade no ambiente de trabalho é feita por PINCHOT (1989) com base em matéria publicada pelo editorial do *The Economist*<sup>46</sup>, elencando dois fatores, a citar: o primeiro diz respeito ao aumento no grau de escolaridade dos trabalhadores nos países ricos, o que implica a resistência destes pela organização de cima para baixo, isto é, em uma estrutura hierarquizada e na separação entre concepção e execução; outro fator destacado pela matéria refere-se ao processo de automatização das tarefas administrativas simples, o qual representa segundo a matéria a possibilidade da força de trabalho utilizar o “cérebro” para atividades mais complexas.

Compreendendo-se de outra maneira pode-se afirmar que as mudanças de modelos fundamentalmente burocráticos para modelos mais “flexíveis”, isto é menos hierarquizados, seguido por um regime de condutas rigorosamente previstas em procedimentos (normativos), 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.

De acordo com Lumpkin e Dess (1996) apud Russo (2007) e Sbragia (2007) o empreendedor corporativo e/ou o intra-empendedor tem parâmetros motivacionais

---

<sup>46</sup> “The Coming Entrepreneurial Revolution: a Survey”, *The Economist*, Dec. 25, 1976, pp. 41-42

diferentes de um empreendedor que não é dono do próprio negócio. Dentre as peculiaridades os autores acima citados destacam<sup>47</sup>:

- a) **Autonomia**: ação individual ou coletiva independente, em busca da concretização de uma visão de oportunidade de negócio;
- b) **Inovação**: propensão a participar de novas idéias, projetos, novidades, cercados por um processo criativo, podendo gerar novos produtos, serviços e processos mais eficientes eficazes;
- c) **Propensão ao risco**: consiste em doses de incerteza e a probabilidade de que o resultado da ação tenha êxito (ineditismo) ou fracasso;
- d) **Pró-atividade**: corresponde a iniciativa de procurar novas oportunidades e prospectar novos mercados;
- e) **Competitividade intensificada**: desafiar limites, desafiar competidores para alcançar posição de destaque na organização.

Esta peculiaridade no comportamento intra-empendedor tem repercussões também na própria formação profissional do indivíduo empreendedor, conforme destaca Leite (2002):

ANTES	AGORA
Formação acadêmica	Não há a obrigatoriedade de uma formação acadêmica
Desenvolvimento puramente técnico	Sede de inovações tecnológicas
Poucas vinculações com as demais áreas da(s) empresa(s)	Perspicácia para os negócios
Visão voltada para as soluções rotineiras dos problemas	Visão global do(s) negócio(s) da(s) empresa(s)
Espírito investigador	Espírito Empreendedor

**Quadro 4:** Espírito Empreendedor

Fonte: LEITE, 2002, p. 11

<sup>47</sup> Lumpkin e Dess (1996) *apud* Russo (2007) e Sbragia (2007), p. 583.

Diante de tais considerações sobre o perfil e o espírito empreendedor da força de trabalho intra-empresarial, deduz-se que o trabalhador que possui atributos citados tem um nível de formação profissional diferenciado, em razão de possuir uma competência holística (conhecimento interdisciplinar e transdisciplinar da realidade), habilidade para se adequar a processos de mudança organizacional (flexibilidade) e atitudes para ter uma postura pró-ativa na organização, conforme atesta Leite (2002, p.18):

O conhecimento é um ativo muito importante nas empresas. Saímos de uma fase em que o principal ativo das empresas é o capital. Depois, passou a ser a mão-de-obra e agora nenhuma dessas coisas. É a informação. Já se dizia há algum tempo que são previstos de sentido. O conhecimento não é mais que o estágio a conseguir: são informações sobre as quais nos apoiamos para poder decidir ou empreender etapas. Em uma frase ‘O capital constitui a matéria intelectual – conhecimento’.<sup>48</sup>

De modo pragmático pode se justificar a importância da prática do empreendedorismo corporativo e/ou intra-empresarial recorrendo-se a alguns exemplos de melhoramentos em eficiência, eficácia e conseqüentemente em rentabilidade.

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

Ações empreendedoras indubitavelmente estão ligadas à própria origem da civilização humana, observadas através da criação de novas técnicas de cultivo agrícola, bem como a introdução de tecnologia nos processos produtivos industriais.

Observa-se no decorrer do desenvolvimento da civilização humana a utilização de processos empíricos na interação do homem com a natureza, sendo progressivamente aprimorado com a introdução de novos graus de racionalidade caracterizado pela busca da “objetivação” da realidade, recorrendo-se, para isso, ao uso da sistematização de conhecimento e a especialização das ciências.

---

<sup>48</sup> LEITE, Emanuel Ferreira. El Fenómeno de la Doctrina del Emprendedorismo proceso de emprendimiento) y la Incubación de Empresas - CreandoRiquezas.”, 2002, p.18.

Esta sistematização dos conhecimentos produtivos adquiriu uma nova feição com o aperfeiçoamento dos estudos de métodos<sup>49</sup> e técnicas<sup>50</sup> como fatores geradores do aumento da produção, bem como a base para o surgimento de novos métodos e técnicas mais precisos e eficazes. Este impulso à inovação é também observado na gênese sócio-histórica do capitalismo, tendo em vista que a organização social moderna é pautada em ações econômicas, cuja maior peculiaridade transita em torno da expectativa de lucro resultante de transações de capitais geridos racionalmente.

Como pode ser observada no excerto abaixo que trata da criação de valor utilitário para determinado tipo de produto criado pelo homem, cuja diferença encontra-se no modelo de produção dominante, em períodos específicos:

A tecnologia é um fenômeno eminentemente social. Um martelo é um martelo na *plantation* escravista, na fazenda feudal ou na fábrica capitalista, mas a forma e os propósitos de sua utilização mudam drasticamente em cada um destes casos. A mudança tecnológica é integralmente configurada pelo modo de produção dominante. (KATZ e COGGIOLLO, 1995, p.10).

A corrente schumpeteriana credita às inovações tecnológicas as alterações históricas na mudança da sociedade, percebidas através das denominações do tipo: 1ª Revolução tecnológica, 2ª Revolução tecnológica e 3ª revolução tecnológica. A análise tendo unicamente a mudança tecnológica como relação causal direta de alteração histórica é sua conclusão parcial e/ou fragmentária

Ao se analisar as transformações na sociedade sob um ponto de vista estritamente tecnológico, omitem-se as causas das modificações dos paradigmas organizacionais e tecnológicos, não respondendo como o capital tirará vantagem na acumulação e valorização do próprio capital.

Para responder ao determinismo tecnológico, busca-se uma análise de cunho eminentemente social, considerando, por exemplo, de que modo o capitalismo apropriou-se das inovações tecnológicas para promover a sua própria reprodução, enquanto valorização e concentração de capital:

---

<sup>49</sup> Caminho para se atingir uma meta

<sup>50</sup> Habilidade para se executar algo; conjunto de processos de uma ciência ou arte.

Do ponto de vista da reprodução geral do capital, a inovação e a exploração caminham de mãos dadas com a procura de maiores benefícios. Somente por meio das grandes mudanças tecnológicas barateia-se o custo dos meios de subsistência, que determinam o valor da força de trabalho e o nível dos salários que deve creditar o capitalista. A generalização das inovações redutoras deste custo diminui o tempo de trabalho necessário para recriar a força de trabalho e potencializa – através de saltos na produtividade – a mais-valia relativa que nutre o lucro do capital. (KATZ E COGGIOLA, 1995, p.12-13).

Para o capital, a introdução da tecnologia no meio produtivo repercutirá na necessidade de adoção de novas técnicas, isto é, em um conjunto de pormenores práticos essenciais à execução perfeita do trabalho, o que de modo contemporâneo entende-se como a premente necessidade do trabalhador realizar requalificações para manusear sistemas e máquinas.

Neste sentido, o conhecimento da técnica passa a ter um tempo de validade diminuto, sendo substituído por outra tecnologia e conseqüentemente a necessidade do aprendizado de uma nova técnica. Estabelece-se, com isso, a legitimação do controle do capital sobre o trabalhador, através do controle pela técnica.

Além da necessidade da manutenção do controle do capital sobre o trabalhador, neste caso através da técnica, o capital busca também a sua dominação sobre o outro capitalista, isto é, a disputa entre capitalistas intensifica a substituição tecnológica por alternativas tecnológicas mais eficazes e eficientes.

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.

**Quadro 5:** 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 a 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):

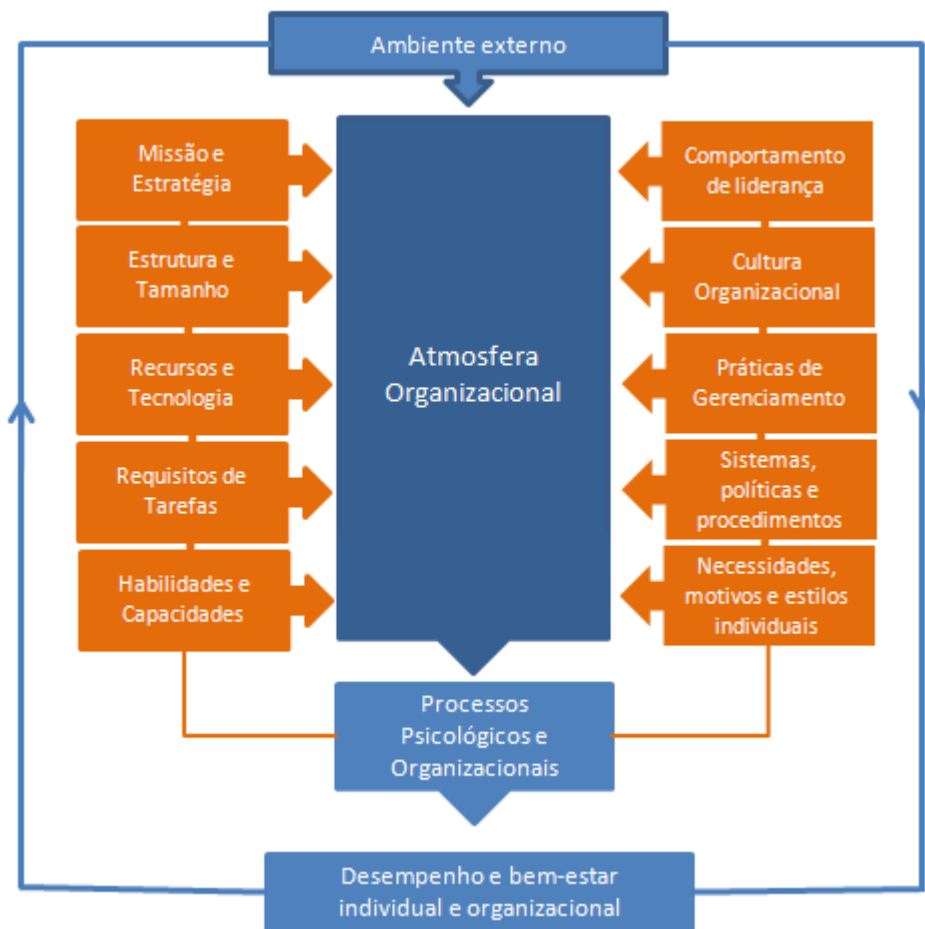
Na medida em que o *fetichismo da mercadoria* oculta um “segredo” – ser produto da atividade social do trabalho humano – a forma-mercadoria, eixo estruturante do ser social capitalista, quando se dissemina e constitui, de forma mediada, o metabolismo social, tende a impregnar, com o fetichismo da mercadoria, 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).

A respeito dos processos de aprimoramento dos métodos e técnicas no estágio atual do capitalismo, observam-se três paradigmas utilizados intensivamente nas organizações empreendedoras: as empresas que fazem melhorias organizacionais, as empresas que ampliam um negócio e as empresas inovadoras:

Há empresas que são boas em melhorar aquilo que já fazem; os japoneses chamam isso de *kaizen*. Há empresas que são boas em ampliar aquilo que já fazem. E, finalmente, há empresas boas em inovação. Toda grande empresa precisa ser capaz de fazer as três coisas. Melhorar, ampliar e inovar – ao mesmo tempo. (DRUCKER, 2002, p. 84).

Portanto, as empresas empreendedoras não se limitam a apenas produzir inovações, mas também são consideradas as que fazem melhoramentos contínuos (produtos, serviços, processos, gestão) e as que ampliam um negócio. Em suma, são ações que geram maior rentabilidade para o negócio.

De acordo com Bessant e Tidd (2009) para que a gestão empreendedora fomente melhoramentos contínuos, ampliação de um negócio e a inovação organizacional são necessários alguns fatores que gerem ações criativas, conforme destaca o quadro abaixo:



**Figura 2:** Fatores que contribuem para uma organização criativa

**Fonte:** Isaksen e Tidd (2006) *apud* Bessant e Tidd 2009, p. 61.

É relevante destacar no quadro acima que uma organização criativa que objetiva resultados lucrativos e inovações empresariais (novos processos organizacionais, produtos, serviços, modelo de gestão) recorre a processos psicológicos de cooptação do trabalhador para conduzi-lo a uma integração comprometida com a missão institucional e a cultura organizacional.

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.

Além dos fatores pessoais e coletivos, acrescenta-se também a relevância dada ao contexto para o fomento de uma organização empreendedora:



**Figura 3:** Fatores que Contribuem para uma Organização Empreendedora

**Fonte:** BESSANT e TIDD, 2009, p.60

Conforme Bessant e Tidd (2009) as características empreendedoras estão diretamente relacionadas a habilidades cognitivas que geram criatividade e inovação. Dentre as características coincidentes destacam-se<sup>51</sup>:

- a) **Aquisição e disseminação de informação**, por meio de variadas fontes, exigindo percepção e atenção;
- b) **Inteligência**, habilidade e capacidade de interpretar, processar e manipular 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, reflexão e ação. Informação utilizada para a resolução de problemas.

<sup>51</sup> Bessante, Jonh e Tidd, Joe. Inovação e Empreendedorismo. 2009, p.62.

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 e utilitarista do trabalhador.

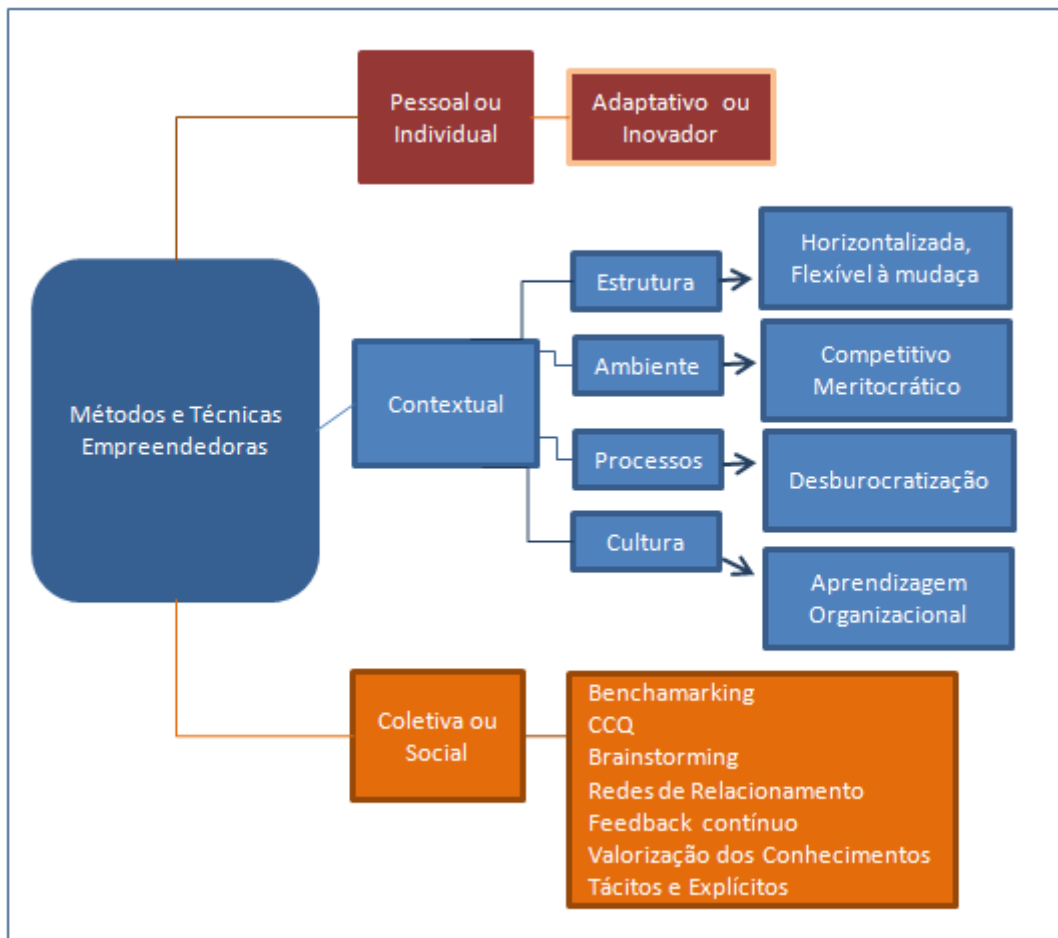
A contradição na referida proposição está nos processos intensos de desaprendizagem (descarte de um saber ultrapassado) e aprendizagem (novos modelos e contribuições organizacionais).

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.

Quanto à “captura” da subjetividade, Alves (2009) tece o seguinte comentário:

O discurso da “subjetividade” em si, tende a ocultar uma dimensão profunda desta “captura”. Isto é, ela não é apenas controle/manipulação das instâncias psíquicas do sujeito burguês, do homem que trabalho apreendido como mônada social, mas a corrosão/inversão/perversão do ser genérico do como ser social. Não podemos conceber o sujeito humano sem as teias de relações sociais nas quais ele está inserido. (ALVES, 2009, p. 182).

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



**Figura 4:** Métodos e Técnicas Empreendedoras

**Fonte:** BESSANT E TIDD, 2009 p. 59-89

No que concerne ao **primeiro pilar (pessoal ou individual)** a capacidade empreendedora ou 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 e impessoais. Além disso, valoriza-se a importância da 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).

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

A compreensão da noção de uma cultura empreendedorista em diferentes setores sociais é observada pela valorização de atributos individuais em prejuízo da diminuição dos movimentos civis e operários das décadas de 1950 e 1960. Somada a ênfase dada ao individualismo destaca-se o discurso que incita a competitividade como valor central em uma cultura empreendedorista.

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 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”.

### 3.6. 1 Cultura empreendedorista e o Mercado de Trabalho

No cenário brasileiro, o discurso empreendedorista ganhou maior destaque a partir da década de 1990, por meio de apoios e incentivos aos pequenos empreendimentos econômicos; Na mesma década, destaca-se o aumento nos índices de desemprego. Considerando essa realidade, as políticas governamentais passaram a estimular a geração de renda, justificando que as pequenas unidades produtivas, além da geração de renda, também possuem, um importante papel social no sentido de absorver um contingente da força de trabalho desempregado.

O universo dos pequenos empreendedores não deve ser interpretada, por aqueles que optam por abrir um negócio, como uma decisão exclusivamente voltada para aproveitar uma oportunidade de negócio (empreendedor por oportunidade), mas também, deve se considerar os chamados empreendimentos por necessidade, caracterizados pela necessidade urgente de geração de renda e manutenção da vida.

De acordo com Alencar (2007):

As políticas de emprego e renda que, no Brasil, vêm articulando programas centrados na geração de emprego e renda em nome do combate ao desemprego, tentam na verdade transferir os riscos e as responsabilidades que significam abertura dos pequenos negócios para os trabalhadores. Têm como base, portanto, um arcabouço ideológico que tende a responsabilizar os trabalhadores pelo desemprego e pela possibilidade de inserção no mercado de trabalho na clara tentativa de individualização da questão social. (ALENCAR, 2007, p. 103 – 104).

Os valores do empreendedorismo ao reforçar o individualismo, a autonomia, a possibilidade da realização pessoal e profissional ressaltam a convergência com a teoria neoliberal, o qual propugna a livre concorrência e competição e autonomia empresarial. Logo, as políticas de governo ao defenderem a busca pelo auto-emprego, o trabalho por conta própria, as micro e pequenas empresas transferem para o cidadão a responsabilidade na determinação de novas fontes de renda e emprego não mais vinculados a ação estatal direta ou a um conjunto de benefícios sociais destinados a empregos formais.

Conforme Alencar (2007):

O mercado é reconstituído como a única instituição capaz de coordenar racionalmente quaisquer problemas sociais, sejam eles de natureza puramente econômica ou política.



Daí a preocupação básica da teoria neoliberal em mostrar o mercado como um mecanismo insuperável para estruturar e coordenar as decisões de produção e investimentos sociais. (ALENCAR, 2007, p. 108):

Diante desse novo contexto social, político e econômico a capacidade individual de geração de novos produtos e serviços (homem – negócio) passa a ser visto de forma positiva pela sociedade.

### **3.6.2 Cultura empreendedorista e a Organização do trabalho**

No que concerne ao paradigma flexível do capital destacam-se: a hegemonia do capital financeiro, o que gera desestímulo para o incremento do capital no setor produtivo da economia, limitando-se a especulação financeira; racionalização produtiva do capital com a introdução de novos processos e padrões produtivos; flexibilização da força de trabalho, condicionando o trabalhador a novas exigências a respeito das competências e habilidades para o trabalho. O sinal mais claro das novas competências e habilidades está no chamado trabalhador multitarefeiro (acumulador de tarefas) ou policompetente (somatório de vários conhecimentos técnicos). Se antes o trabalhador ideal era aquele que apenas reproduzia a técnica e as ferramentas produtivas de forma eficiente e eficaz, no contexto atual tais premissas são acrescidas de um comportamento pró-ativo e realizador. O comportamento questionador é valorizado desde que traga contribuições ou melhorias para o negócio.

### **3.6.3 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.

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*).

Evita-se, portanto, por parte do manager, oficializar a nível institucional o discurso da diferença entre classes, propala-se a voz da unidade da institucional, do senso comunitarista, da “construção” de uma idiosincrasia empresarial.

A participação neste novo “grupo comunitarista” requer de todos os membros um conjunto de competências e habilidades. Logo, os que ocupam o cargo de chefia são os que se destacam quanto à formação educacional (*expertise* técnica) e comportamental (o mais dedicado, participativo e inovador).

Cria-se, portanto, 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 novo *ethos* empresarial “reconfigura”, portanto, 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 quiçá no senso comum noções administrativas, como: “participação”, “fidelização de clientes”, éticas nas relações de consumo”, “sustentabilidade” e “Responsabilidade Social”, por exemplo.

Indubitavelmente, não há “clima” para divergências entre classes quando a empresa assume na sociedade o papel de “promoção da consertação social”.

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 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.

### **3.7. Cultura pós-moderna: novos valores para adequação do homem ao ambiente suscetível a instabilidade, mudanças e novos riscos**

#### **3.7.1 Modernismo ou pós-modernismo**

Como a uma só voz, alguns estudiosos, articulistas ou simplesmente observadores, ao comentarem sobre o mundo contemporâneo reconhecem sem dissensão o contexto de transformações sociais em amplos setores, contemplando modificações desde o âmbito econômico (produtivo ou especulativo), tecnológico, político, cultural, bem como no cotidiano das relações sociais; se é que se pode mencionar este último ponto sem a intrínseca ligação principalmente com os âmbitos econômico, político e cultural.

É a partir desta estreita correlação entre amplos e diversos setores sociais que o conceito de modernismo e posteriormente pós-modernismo foi (ou) está sendo construído ou então aprofundado.

Cabe salientar, que as transformações nos âmbitos citados não permitem afirmar consensualmente que o período atual é chamado de pós-moderno. Alguns intelectuais, dentre eles Jürgen Habermas e Anthony Giddens defendem a tese de que as transformações contemporâneas são aprofundamentos do que se convencionou chamar de Moderno.

Em contrapartida, alguns pensadores (Bauman, Lyotard, Eagleton, Harvey) posicionam-se favoravelmente ao que se convencionou chamar de pós-moderno.

Apesar das diferentes opiniões nas discussões conceituais e implicações empíricas, optou-se, nesta discussão, pelo reconhecimento do pós-modernismo como fenômeno distintivo do modernismo, com implicações bastante evidentes e peculiares destas alterações no âmbito das organizações empresárias.

### **3.7.2 Pós-modernismo**

Para a compreensão do termo pós-modernidade torna-se necessário uma pequena distinção conceitual entre pós-modernismo e pós-modernidade. De acordo com LYON (1998) o pós-modernismo relaciona-se a aspectos culturais e “pós-modernidade quando ênfase recai sobre o social” (LYON, 1998, p. 16). Apesar da ressalva deste autor ao afirmar que a distinção entre cultura se dá unicamente para fins didáticos.

O entendimento sobre a pós-modernidade está relacionado ao processo de modificação produtiva do capital, bem como a modificação da ciência enquanto epistemologia com raízes no movimento Iluminista, do século XVIII.

Quanto as modificações no setor produtivo Daniel Bell observou que a partir da década de 1950 nos Estados Unidos e países europeus desenvolvidos houve o declínio do setor industrial, no que se refere à relevância econômica na absorção de trabalhadores e geração de riqueza<sup>52</sup>. Tal modificação na estrutura produtiva provocará uma reorganização da alocação da força de trabalho (maior concentração de trabalhadores no setor terciário).

A estrutura produtiva organizada para se adaptar ao industrialismo, progressivamente foi substituída pelo setor terciário, destacando-se neste novo setor as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

---

<sup>52</sup> LYOTARD, Jean-François. A condição pós-moderna, 2002, p. 3.

Outro aspecto pertinente refere-se à crise da ciência, no que tange a uma profunda modificação do propósito fundador da ciência, cuja origem encontra-se no século XVIII com o movimento Iluminista. Dentre algumas atribuições relevantes desta citam-se: o papel combativo em busca da verdade, do progresso e da totalidade. No entanto, este enquadramento da ciência foi sendo invalidado e substituído por um outro enquadramento teórico baseado na produção científico-tecnológico, na busca da melhoria da performance, da eficácia e da eficiência, na busca de um valor instrumental (geração de valor econômico e diferenciação competitiva), valores intrínsecos da cultura empreendedorista.

Os impactos das progressivas inovações tecnológicas na informação e comunicação, bem como a importância da ciência nos impactos causados pelas novas tecnologias foram analisados ceticamente pelo filósofo François Lyotard na obra: *A Condição Pós-moderna*, publicada em 1979.

### **3.7.2.1 O saber tecno-científico**

A compreensão das críticas feitas por Lyotard e outros autores pós-modernos contribuirão para o entendimento da propalação da cultura empreendedora no contexto atual.

De acordo com LYOTARD (2002) o saber científico buscou com o aprimoramento das tecnologias informacionais a objetivação da linguagem e do conhecimento. Desta maneira, o conhecimento deixou de ser valor de uso<sup>53</sup>, desvinculando-se do próprio sujeito, passando a ser um saber exteriorizado.

A exteriorização do saber foi simbolicamente denominada de máquinas-intérpretes, citando-se como exemplo a cibernética e a genética.

Sobre a exteriorização do saber LYOTARD (2002) tece o seguinte comentário:

Esta relação entre fornecedores e usuários do conhecimento e o próprio conhecimento tende e tenderá a assumir a forma que os produtores e os consumidores de mercadorias têm com estas últimas, ou seja, a forma valor. O saber é e será produzido para ser vendido, e ele é será consumido para ser valorizado numa nova produção: nos dois casos para ser trocado. Ele deixa de ser para si mesmo seu próprio fim; perde o seu “valor de uso”. (LYOTARD, 2002, p. 5)

---

<sup>53</sup> Consiste em um bem (valor) produzido pelo homem que serve para satisfazer a sua própria necessidade. Vincula-se a este produto o processo de trabalho empregado pelo homem.

A mercantilização do saber acarretará mudanças na direção da própria ciência. A alteração fundamental foi a crise e supressão de conceitos caros a ciência, tais como: razão, sujeito, totalidade, verdade e progresso. Seus novos pilares pautaram-se na “maximização das suas performances”, “no aumento da potência”, “eficiência” e “inovação”.

Logo, o cenário pós-moderno que se descortina é essencialmente cibernético-informático e informacional.

Os impactos das alterações citadas são observados nas relações de trabalho e no novo perfil de empregado, um perfil intra-empendedor, cuja característica é a necessidade imperiosa de uma relação produtiva, fundada na criatividade e no saber inovativo, performático.

### **3.7.2.2 A Sociedade de Consumo**

Outro assunto bastante recorrente nas discussões envolvendo pós-modernismo é a chamada Sociedade de Consumo que a partir do momento global contemporâneo adquire uma intensificação das formas e energias empregadas pelo capitalismo.

De acordo Jameson *apud* Connor (1993) as novas formas e energias empregadas são identificadas a partir:

a) *Aceleração dos ciclos de estilo e de moda*: esta característica encontra adesão nos adeptos da teoria schumpeteriana quando enfatiza a necessidade de inovações tecnológicas e mercadológicas, buscando através dos ciclos econômicos de um negócio estabelecer novos padrões de consumo, simbolizados em novos produtos e serviços.

b) *O crescente poder da publicidade e da mídia*: a comunicação consiste em outra ferramenta utilizada no intuito de massificação de opiniões e desejos. O enaltecimento da marca, do símbolo e do status constituem estratégias que relacionam o estético (a imagem, a representação) à construção de novos padrões de consumo.

c) *O advento da padronização universal*: consiste na disseminação de uma padronização cultural eminentemente ocidental, em destaque países desenvolvidos europeus e Estados Unidos.

A Sociedade de Consumo não apenas reforça a condição fulgaz da moda e do consumo, mas também orienta para um comportamento desejado, em constante busca pelo novo, pela individualidade. O mundo dos negócios identifica nas ações da moda, da mídia e de uma cultura eminentemente ocidental em oportunidades para empreender e acelerar o ritmo de consumo de bens e serviços. Portanto, a cultura empreendedorista, encontra na sociedade de consumo o encaixe perfeito para estimular o consumo e a inovação mercadológica.

### **3.7.2.3 O papel da comunicação na conduta individualista**

Touraine (1994) destaca que o engajamento individual a causas universais, perde força, substituindo o referido universalismo das luzes pelo triunfo do particularismo, ficando nítida a participação como expectativa de um interesse pessoal.

O individualismo assume um papel basilar no bojo da ideologia capitalista. Suas ações provocam a efusão e aparecimento e causas vazias de conteúdos coletivos, cuja principal finalidade presta-se ao atendimento de interesses que obedecem à aquisição de lucro, de consumo ou de prazer.

As instituições modernas tão criticadas pelos intelectuais pós-modernos por sua interferência na estrutura social e na conduta individual desembocam num cenário pós-moderno que não acredita em revoluções e proselitismos, fundados em discursos idealistas e utópicos.

Desta aparente liberação comportamental, identifica-se que até mesmo antigos tabus são expostos e/ou apresentados a sociedade como uma conquista ou demonstração de maturidade social. Como observou Foucault *apud* Connor (1993) ao discutir sobre sexualidade, afirmando que o indivíduo pós-moderno que imaginava ter atingido a autonomia nas ações por meio da recusa a regras morais anteriores está cada vez mais atrelado a uma

normatização que exerce um poder sobre o comportamento, transformando a conquista em mais um nicho de mercado a ser explorado.

O capital pós-moderno representa a fase do espetáculo, cuja mercadoria passa a não ser o único meio de aquisição de lucro. O entretenimento torna-se um novo protagonista tão ou mais importante que o bem material. Dissemina-se uma indústria cultural, a qual a sublimação e absorção mecânica de informação são os traços característicos para um modelo de conduta individual que tem na informação a criação de uma demanda de consumo ou uma ferramenta de “atualização” dos acontecimentos. A velocidade e quantidade de informações são aspectos peculiares do cenário pós-moderno. A “reflexão” é sutilmente condicionada e a indignação é facilmente substituída por outro acontecimento mais estapafúrdio.

Segundo Baudrillard (1991) a informação “real” é construída por meio de “reprodução indefinida de vezes” tornando-a destituída de qualquer verossimilhança, transformando-se numa verdade produzida, o que o autor denominou de simulacro, sendo que esta “(...) nunca mais é passível de ser trocada pelo real” (BAUDRILLARD, 1991,p.13). Quando nem mais a aparência domina a imagem, atinge-se o simulacro puro, o que Baudrillard (1991) considera como estado de simulação.

Lipovetsky (1983) ao tratar também da comunicação no mundo contemporâneo enfatizou o grau de indiferença, distanciamento do receptor diante do referente (a notícia). Esta se torna uma mensagem sem sentido crítico, metamorfoseada numa representação vazia e espetaculosa.

A razão longe de possuir uma finalidade única assume um papel cada vez mais particularizado: descobrir meios (eficientes) para se atingir um fim. A razão tecnicista não possui como princípio norteador ideais de moralidade e eticidade, isto é, regras de conduta pessoal e coletiva. A razão tecnicista busca a resolução lógica, a resposta exata, as reproduções: material, do bem estar e do prazer, mesmo que para estes seja necessário reconstruir os conceitos de realidade e liberdade (para consumo). A razão tecnicista orienta-se agora para: criar um bom clima de negócio, para identificar novas oportunidades lucrativas, para estimular a geração de novos empreendedores.



### **Capítulo III: A experiência do intra-empendedorismo no contexto do Pará**

#### **4.1 Ações empreendedoras na Amazônia: considerações sócio-históricas**

A partir dos anos 1960 com a interligação do eixo Centro - Amazônia (rodovia Belém-Brasília - 1958), o espaço amazônico passa a ser integrado nacionalmente com o objetivo de se tornar uma fronteira econômica para o mercado nacional e internacional.

Esse novo processo de acumulação de capital no Brasil contou com o apoio do Estado para promover a atração de investimentos empresariais.

Para os novos empreendedores capitalistas, o Estado concedeu Leis de Incentivos Fiscais em diversos setores da economia (agropecuária, agroindustriais, florestais e minerais). Para os imigrantes, sem ou com poucos recursos (posseiros, pequenos proprietários, castanheiros, etc.) a política de colonização foi reduzida, o que demonstra que o grande interesse na integração da fronteira Amazônica foi a promoção do crescimento econômico (geração de riquezas financeiras e materiais) e não o desenvolvimento sócio-econômico (CASTRO, 2001)

Ao observar este capítulo da ocupação da Amazônia percebem-se contradições emanadas das políticas públicas segregadoras do Estado brasileiro. Fato reforçado pelo aumento da pressão social advinda de povos tradicionais da Amazônia que durante todo o processo de integração econômica foram relegados a insignificância Estatal, assim como, os imigrantes descapitalizados que passaram a exigir a exploração dos recursos naturais e a aquisição de bens fundiários.

Como se sabe, tais demandas sociais foram desconsideradas pelo Estado, essa omissão possibilitou a integração de apenas alguns empresários e exclusão de muitos no processo de ocupação da Amazônia.

O conjunto de iniciativas do Estado para colonizar o espaço amazônico foi denominado de Polamazônia, consistindo na concentração de ações político-econômicas do governo em 15 pólos de investimentos nos setores infra-estruturais, no estímulo de investimentos dos empresários brasileiros e estrangeiros.

As conseqüências são observadas historicamente, como a incidência de antigas e novas áreas de conflitos de interesses fundiários e de recursos naturais. O plano de ocupação da nova fronteira acirrou e revelou uma particularidade no espaço de ocupação histórica brasileira: práticas voltadas para o crescimento econômico e a omissão em políticas de desenvolvimento social e ambiental.

No plano de implementação de políticas macro, podem-se destacar alguns projetos infra-estruturais, tais como os modais rodoviários, a citar: a Rodovia Transamazônica (BR-230) e a Perimetral Norte (BR-210). Estes projetos iniciados na década de 1970 visavam interligar respectivamente o leste e oeste do Brasil e Amapá até a fronteira colombiana no estado do Amazonas.

Cabe destacar, que os dois eixos rodoviários foram construídos parcialmente e com sérios impactos ambientais e sociais, como exemplo a expulsão de populações indígenas do espaço de origem.

No plano de estruturação energética citam-se: as hidrelétricas de Tucuruí (1984) e Balbina (1989), construídas para atender as demandas industriais dos projetos econômicos na Amazônia e regiões próximas.

As bases construídas dos grandes eixos rodoviários e energéticos do desenvolvimentismo estatal consolidaram a tentativa da alocação de Grandes Projetos na Amazônia Oriental (Mineração Rio do Norte (1974), Projeto Grande Carajás (1979), ALUMAR (1984) e ALBRÁS (1985).

Voltados, sobretudo, para a extração mineral, conforme Altvater (1989) apud Brito (2001) a lógica da ocupação da Amazônia atendia a alguns objetivos específicos, em contraposição a demandas sociais:

O governo persegue com os grandes projetos ‘megalomaniacos’, ‘faraônicos’, uma dupla estratégia: substituição de importações para economizar divisas e estratégia de elevação das exportações. Nos grandes projetos amazônicos está explicitada a sua função primordial de captadores de divisas. ALTVATER (1989, p. 100 apud BRITO (2001, p. 156)

Com isso, descortina-se no discurso ideológico desenvolvimentista da burocracia autoritária militar, graves impactos sociais e ambientais da ocupação da fronteira amazônica desde a década de 1960 até a década de 1980.

A partir da década de 1990 a tecnocracia estatal procura abandonar o discurso desenvolvimentista, adotando um novo discurso ideológico amparado em três pilares: a área social, a infra-estrutura e o meio ambiente.

Conforme destaca CASTRO (2001) tal mudança de discurso foi providenciado considerando:

(...) o desgaste do governo e à descrença na capacidade das políticas públicas de encontrar saídas para o desemprego e para a exclusão social, restabelecendo o poder de compra de segmentos crescentes que se encontram fora do mercado de trabalho e do acesso aos serviços. (CASTRO, 2001, p. 20)

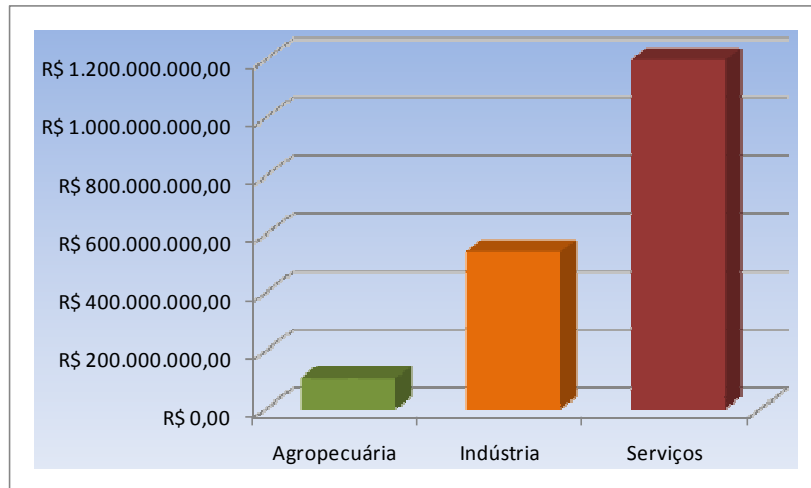
No cenário atual, discute-se a integração da Amazônia brasileira aos países vizinhos dos Estados da região Norte, com objetivo de realizar parcerias estratégicas e aumentar a competitividade e transações comerciais entre países sul-americanos.

Registra-se que a experiência da integração da Amazônia brasileira a lógica mercantil internacional mantém resquícios da atuação do Estado na condução de grandes projetos, no estímulo aos parceiros empresariais através de linhas de crédito, na infra-estrutura e na baixa participação popular na tomada de decisão sobre os rumos da Amazônia, como exemplo a querela que envolve a construção de mais uma hidrelétrica na Amazônia (Belo Monte).

#### **4.2 A história recente da economia paraense**

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil possui um Produto Interno Bruto (PIB) próximo dos 2 trilhões de reais (2009), destacando-se neste valor a relevância do setor terciário na geração de riqueza e absorção da força de trabalho.

O IBGE (2007) registra, conforme pode ser observado no gráfico abaixo, no que concerne à geração de riqueza o setor terciário responde por 65% do PIB, o equivale a R\$ 1.197 trilhão de reais, enquanto que o setor primário responde por 6% (R\$ 105,1 bilhões de reais) e o setor secundário por 29% (R\$ 593,3 bilhões de reais):



**Gráfico 1:** Produto Interno Bruto – Brasil

Fonte: IBGE, 2007

Parte-se então para uma observação mais aprofundada da região Norte, em especial no estado paraense, com o objetivo de identificar a geração de riqueza do estado paraense e a sua correlação com o PIB nacional.

Na perspectiva da geração de riqueza, o Pará apresenta um PIB de R\$ 44 bilhões de reais, o que representa apenas 1,86% do PIB brasileiro:

Ano	Valor (1.000.000 R\$)								
	Valor adicionado bruto a preço básico corrente (+) Pará	Impostos sobre produtos, líquidos de subsídios (+) Pará	PIB a preço de mercado corrente Pará	Var. real anual (%)	Valor adicionado bruto a preço básico corrente (+) Brasil	Imposto sobre produtos, líquidos de subsídios (+) Brasil	PIB a preço de mercado corrente Brasil	Var. real anual (%)	Part. % Pará/Brasil
2002	2 3.199	2.460	25.659	-	1.273.129	204.693	1.477.822	-	1,74
2003	2 6.796	2.958	29.755	6,42	1.470.614	229.334	1.699.948	1,15	1,75
2004	3 2.326	3.237	35.563	7,23	1.666.258	275.240	1.941.498	5,66	1,83
2005	35.263	3.858	39.121	4,17	1.842.253	304.986	2.147.239	3,16	1,82
2006	39.828	4.541	44.370	7,11	2.034.734	335.063	2.369.484	3,97	1,87
2007	44.460	5.047	49.507	2,24	2.287.858	373.487	2.661.345	6,09	1,86

**Tabela 01:** - Composição do PIB, a Preços Correntes do Brasil e Estado do Pará, 2002-2007

Fonte: SEPOF/IDESP / IBGE

Nota1: Período base: ano 2002

Nota2: A periodicidade de divulgação dos dados é anual, com 2 anos de defasagem.

Na composição do PIB paraense, segundo dados do Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social do Pará - Idesp/IBGE a economia paraense apresenta uma forte expressividade do setor terciário com 60% de participação na economia, já o setor primário com 9% do PIB e o setor secundário com 31% na participação do PIB paraense.

Atividades Econômicas	Valor Adicionado (R\$ Milhões)		Participação %		Varição nominal %
	2006	2007	2006	2007	2007/2006
<b>Agropecuária</b>	<b>3.664</b>	<b>3.804</b>	<b>9,20</b>	<b>8,56</b>	<b>3,82</b>
1. Agricultura e exp. vegetal	1.209	1.354	3,04	3,05	11,99
2. Pecuária e pesca	2.455	2.450	6,16	5,51	-0,20
<b>Indústria</b>	<b>13.279</b>	<b>13.780</b>	<b>33,34</b>	<b>30,99</b>	<b>3,77</b>
1. Extrativa Mineral	3.000	2.852	7,53	6,41	-4,93
2. Transformação	5.491	5.503	13,79	12,38	0,22
3. Construção	2.647	2.984	6,65	6,71	12,73
4. Serv Ind de Util Púb - SIUP	2.140	2.441	5,37	5,49	14,07
<b>Serviços</b>	<b>22.886</b>	<b>26.876</b>	<b>57,46</b>	<b>60,45</b>	<b>17,43</b>
1. Comércio	4.820	5.803	12,10	13,05	20,39
2. Alojamento e alimentação	649	722	1,63	1,62	11,25
3. Transportes	1.821	2.009	4,57	4,52	10,32
4. Informação	822	894	2,06	2,01	8,76
5. Financeiro	1.185	1.397	2,98	3,14	17,89
6. Serv. Prest. às Famílias	669	716	1,68	1,61	7,03
7. Serv. Prest. às Empresas	937	1.308	2,35	2,94	39,59
8. Aluguel	4.054	4.631	10,18	10,42	14,23
9. Administração Pública	6.852	8.162	17,20	18,36	19,12
10. Saúde e Educação	576	637	1,45	1,43	10,59
11. Serviços Domésticos	500	597	1,26	1,35	19,40
<b>Total</b>	<b>39.828</b>	<b>44.460</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>11,63</b>

**Tabela 2** - Crescimento do Valor Adicionado do Estado do Pará, por Atividade Econômica, 2006-2007.

**Fonte:** Idesp/IBGE

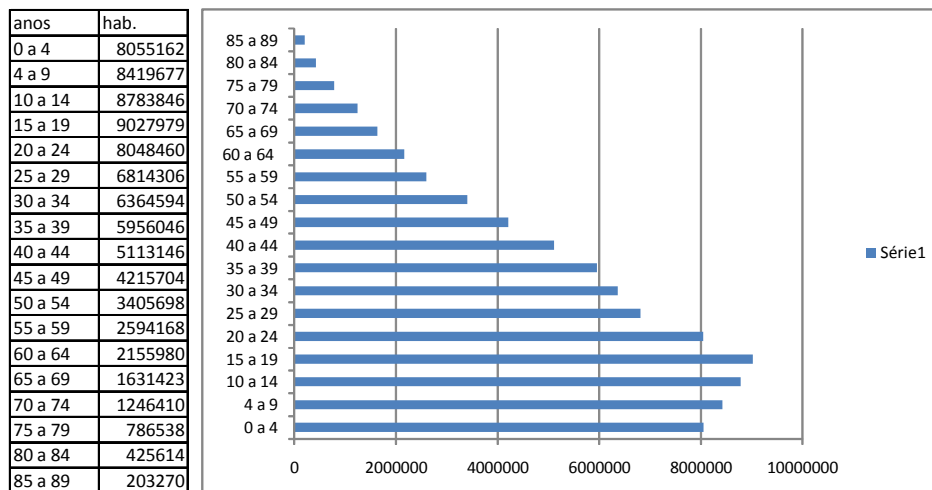
Nota: A periodicidade dos dados é anual, com 2 anos de defasagem.

Com exceção dos serviços enquadrados no item “Administração pública” o comércio é a atividade econômica mais importante do PIB paraense, gerando 5 bilhões de reais para o estado, o que representa 13,05% do PIB e a constatação da importância desta atividade econômica para a economia do Pará.

Nesta primeira década do Século XXI, segundo dados do IBGE (2009), o Brasil possui aproximadamente 190 milhões de habitantes, distribuídos nas cinco regiões políticas do país.

Quanto à composição etária da população brasileira, pode-se destacar que o país vem passando por aumento de longevidade da população, que se faz acompanhar de uma elevada taxa de natalidade.

Conforme dados do IBGE (2007), no que se refere a População Economicamente Ativa (PEA) observa-se um contingente de 51,5 milhões de brasileiros, considerando-se a faixa entre 15 a 19 anos até 55 a 59 anos, teoricamente aptos para o trabalho:

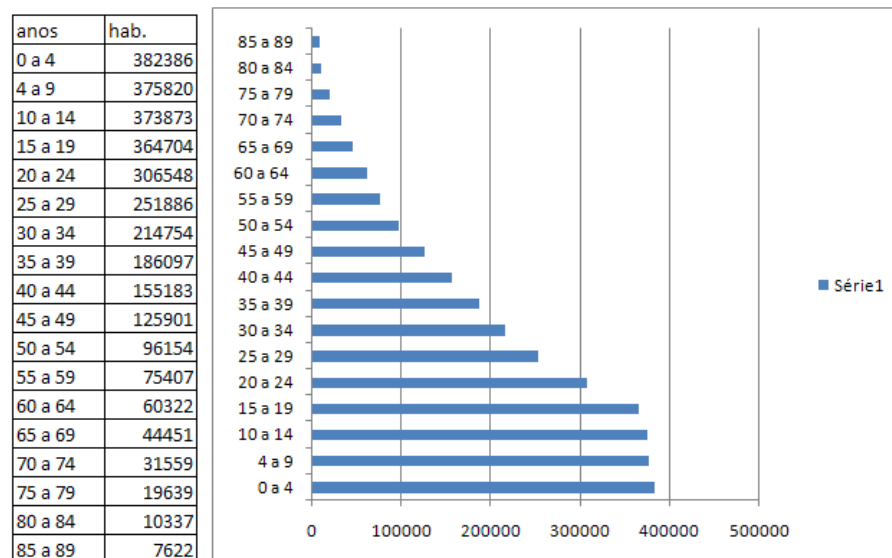


**Gráfico 2:** Distribuição etária da população brasileira – 2007

**Fonte:** IBGE, 2007.

De acordo com dados do Idesp/IBGE o Pará tem uma população de 3,1 milhões de habitantes. Em relação à composição da população paraense, destaca-se a baixa expectativa de vida da faixa de habitantes acima de 65 anos.

Quanto a PEA paraense, em tese, o estado apresenta 1,77 milhão de habitantes aptos para o trabalho, considerando-se a faixa etária de 15 a 19 anos a 55 a 59 anos:



**Gráfico 3:** Distribuição etária da população paraense – 2007

**Fonte:** IBGE, 2007

Outro aspecto relevante, para análise populacional consiste no baixo nível de educação formal da força de trabalho brasileira, e isso vai ensejar um baixo nível de qualificação dessa força de trabalho:

Brasil e Grandes Regiões	População total			População ocupada		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
Norte	6,2	5,9	6,5	6,8	6,3	7,5
Nordeste	5,6	5,2	5,9	6,0	5,4	6,8
Sudeste	7,5	7,5	7,5	8,5	8,2	8,9
Sul	7,2	7,2	7,3	8,0	7,7	8,4
Centro-Oeste	7,0	6,8	7,3	7,9	7,4	8,6
<b>BRASIL</b>	<b>6,8</b>	<b>6,6</b>	<b>7,0</b>	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	<b>8,2</b>

**Tabela 3:** Média de anos de estudo da população de 10 anos ou mais de idade, total e ocupada, por sexo - Brasil e Grandes Regiões 2006

Fonte: IBGE, Pnad (2007)

Na tabela acima é importante destacar o baixo nível de educação formal na região Norte, sobressaindo-se apenas da região Nordeste do Brasil.

Cabe destacar que o baixo nível de educação tem um impacto direto na remuneração da força de trabalho, conforme tabela abaixo:

Classes de rendimento	Grupos de anos de estudo					
	Sem instrução e menos de 1 ano	1 a 3 anos	4 a 7 anos	8 a 10 anos	11 a 14 anos	15 anos ou mais
Até 0,5 salário mínimo	23,6	17,2	12,5	9,9	3,2	0,3
Mais de 0,5 a 1 salário mínimo	29,5	27,1	24,9	24,7	16,2	2,7
Mais de 1 a 2 salários mínimos	18,1	24,3	30,9	35,5	36,3	10,2
Mais de 2 a 3 salários mínimos	2,7	5,5	9,0	10,8	15,7	12,3
Mais de 3 a 5 salários mínimos	1,0	2,1	4,1	5,8	12,0	18,8
Mais de 5 a 10 salários mínimos	0,5	1,1	2,1	3,2	9,0	28,7
Mais de 10 a 20 salários mínimos	0,1	0,2	0,4	0,7	2,0	15,6
Mais de 20 salários mínimos	0,0	0,1	0,1	0,2	0,5	6,4
Sem rendimento	23,8	21,5	15,3	8,3	3,2	1,2
Sem declaração	0,8	0,9	0,8	1,0	1,8	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 4:** Distribuição dos ocupados de 10 anos ou mais de idade, por classes de rendimento mensal em todos os trabalhos, segundo grupos de anos de estudo – Brasil 2006 (em %)

Fonte: IBGE, Pnad, 2007

Pode-se exemplificar a relação direta dos anos de estudo com o rendimento salarial, a partir do item “mais de 5 a 10 salários mínimos”, no qual o indivíduo com 15 anos ou mais de estudo ganha 25 vezes mais o que ganha um indivíduo com apenas 1 a 3 anos de estudo.

Com relação à movimentação da força de trabalho no país, destaca-se a predominância da região sudeste como zona de atratividade dos trabalhadores com formação superior. Em contrapartida, a região Norte apresenta o índice mais baixo entre as cinco regiões brasileiras para trabalhadores com formação superior incompleta e completa. O único grupo de trabalhadores cuja atratividade na região Norte é maior em comparação as demais regiões brasileiras é o que é formado por trabalhadores com apenas o ensino fundamental completo.

<b>Brasil e Grandes Regiões</b>	<b>Fundamental Incompleto</b>	<b>Fundamental completo</b>	<b>Médio incompleto</b>	<b>Médio completo</b>	<b>Superior incompleto</b>	<b>Superior completo</b>	<b>Total</b>
Norte	-949	2.309	5.396	32.963	1.931	2.232	43.882
Nordeste	4.121	10.236	15.143	113.375	7.726	16.265	166.866
Sudeste	-14.404	72.755	68.276	518.118	46.783	81.519	773.048
Sul	-13.569	20.990	24.929	134.067	15.355	18.045	199.817
Centro-Oeste	-8.559	1.652	7.597	38.152	3.210	3.021	45.073
<b>BRASIL</b>	<b>-33.360</b>	<b>107.942</b>	<b>121.341</b>	<b>836.675</b>	<b>75.005</b>	<b>121.082</b>	<b>1.228.686</b>

**Tabela 05:** Movimentação de pessoal segundo grau de escolaridade – Brasil e grandes regiões 2006 (n<sup>o</sup>s absolutos).

Fonte: MTE, Caged, 2007

Os dados apresentados reforçam as particularidades regionais, os contrastes na formação da força de trabalho brasileira e as contradições no pagamento da hora trabalhada em cada região do país, assim como analisa a situação da região Norte diante das demais regiões brasileiras.

No cenário sócio-econômico brasileiro o estado paraense é um exemplo emblemático das contradições de um processo histórico de inserção econômica da região amazônica no capitalismo nacional.

Tais contradições no processo de ocupação de exploração dos recursos e ocupação das fronteiras provocaram o acirramento das desigualdades sócio-econômicas dos que fazem parte do espaço amazônico.

As repercussões do referido processo são observadas no baixo nível de educação formal e renda da População Economicamente Ativa (PEA).



Ao escolher o setor de serviços (terciário) reforça-se a relevância de uma análise intersetorial na economia contemporânea e a maior interpenetração das atividades econômicas tradicionais, como exemplo: agroindústria, indústria de serviços e os serviços industriais, todos conectados por uma nova lógica totalizante do capital, conforme avalia Antunes (2009):

Com a inter-relação crescente entre mundo produtivo e setor de serviços, vale enfatizar que, em consequência dessas mudanças, várias atividades nesse setor, anteriormente consideradas improdutivas, tornaram-se diretamente produtivas, subordinadas à lógica exclusiva da racionalidade econômica e da valorização do capital. (ANTUNES, 2009, p. 236)

Nesse quadro de mudanças sócio-produtivas a análise sociológica em uma organização empresarial do segmento de serviços permitirá uma observação social mais ampla e crítica, em decorrência da incorporação e adaptação da organização sócio-técnica da produção toyotista, da intensificação da jornada de trabalho dos CCQ's (Círculos de Controle de Qualidade) e da pragmática da produção industrial no setor industrial.

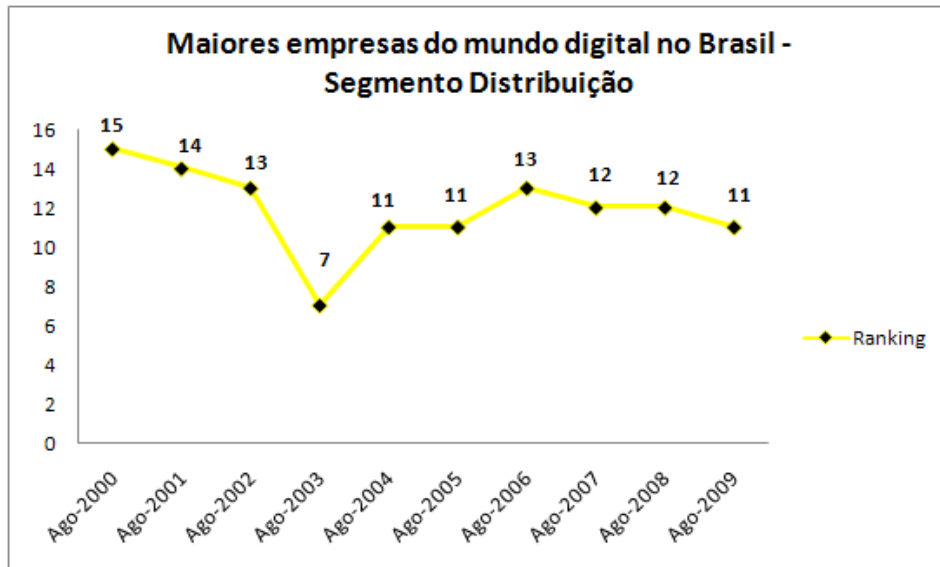
### **4.3 A Sol Informática – que são e como se constituíram.**

#### **4.3.1 Origens: a história dos empreendedores fundadores da SOL Informática**

A SOL Informática ao completar 20 anos de existência apresenta alguns números de sua importância sócio-econômica para a região paraense, bem como sua participação no cenário competitivo do varejo brasileiro:

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.

No que se refere a posição da Sol no segmento distribuição, ela ocupa o 11º lugar a nível nacional, fato que representa a posição estratégica da Sol e o destaque dado ou conquistado por a uma empresa paraense, conforme pesquisa do periódico INFO 200, no período de 2000 a 2009:



**Gráfico 4:** Maiores Empresas do mundo digital no Brasil – Segmentação Distribuição– 2000 a 2009

**Fonte:** Revista Info Exame 2000 a 2009

Atualmente, a Sol possui um quadro de funcionários constituído por 300 pessoas e todos têm relações de trabalho protegidas. Além disso, possui três lojas na região metropolitana de Belém, com projetos de expansão para os municípios que compõem a grande Belém, bem como para a abertura de filiais em outros estados.

Para que se compreenda melhor como essa empresa alcançou tais resultados, torna-se necessário analisar como foi o percurso:

Celso Eluan e Roberto Soares tiveram trajetórias de vida semelhantes. Nasceram em 1958 (Xapuri no Acre e Governador Valadares em Minas Gerais, respectivamente), são de famílias numerosas (oito e nove irmãos, respectivamente), seus pais foram pequenos empreendedores que faliram, o que causou restrições financeiras e a necessidade de ajudar na renda familiar. Celso foi empacotador em supermercado e Roberto vendia jornais, migraram para o Pará (Celso aos 17 anos e Roberto aos 5 anos de idade).

Se conheceram em 1979 na Companhia de Saneamento do Pará – Cosanpa, onde trabalhavam como Analista de Sistemas. Paralelamente ao trabalho, Celso cursava Engenharia Química e Roberto cursava Arquitetura, ambos na Universidade Federal do Pará - única que ofertava os cursos citados, sendo também uma das poucas Instituições de Ensino Superior existentes naquele período no Pará.

Celso foi contratado pela SID Informática, uma prestadora de serviço da Cosanpa, que representava a marca Sharp no Brasil enquanto Roberto permaneceu na Cosanpa e depois trabalhou na Cinbesa- Companhia de Informática de Belém.

Em 1986, Roberto recebeu um convite de Celso para gerenciar o CPD (Centro de Processamento de Dados da TABA (Transportes Aéreos da Bacia Amazônica), uma empresa regional de aviação, o qual foi prontamente aceito. Durante dois anos a parceria comercial reforçou a amizade entre os dois.

A experiência da SID possibilitou que ambos aprimorassem seus conhecimentos comerciais e habilidade para vendas.

#### **4.3.2 A História da SOL**

A história da SOL<sup>54</sup> começa em 1989. Havia um parceiro da SID Informática em Fortaleza chamado SOL – Software e Organização Ltda., especialista em sistemas e cadastro técnico para prefeituras.

No estado paraense a SID e a SOL (de Fortaleza) prestaram serviço para a prefeitura de Ananindeua. O dirigente da última empresa, o Sr. Carlos Alberto, desenvolveu durante o período que permaneceu no Pará uma amizade com o Celso. Foi dessa amizade que surgiu o convite e a proposta de criarem uma SOL em Belém.

A primeira sede foi na Praça do Carmo, 38 na Cidade Velha, um prédio antigo, mas com uma boa área para depósito, imprescindível para o negócio. O objetivo era comercializar suprimentos para computadores, produto caro e sem mercado de varejista na época.

Cabe destacar que em 1989, no Brasil, havia uma Lei de Reserva de Mercado<sup>55</sup>, que restringia às empresas nacionais ao mercado de pequeno porte, ficando para as multinacionais os computadores de grande porte apenas. O que encarecia o produto nacional o tornando

---

<sup>54</sup> Informação extraída dos proprietários e Gerente Geral da Sol Informática, por meio de relatos verbais e documento institucional.

<sup>55</sup> Lei Federal nº 7.232/84 que tinha como objetivo fomentar o investimento do Governo e Setor Privado na formação e especialização de mão-de-obra qualificada, voltados à transferência e absorção de tecnologia em montagem microeletrônica, arquiteturas de hardware, desenvolvimento de software básico e de suporte, entre outros.

obsoleto e restritivo. Junte-se a isso, o fato de ser um período de intensa escalada inflacionária, o que fragilizava a moeda brasileira (Cruzado Novo).

A Sol nasceu também pelo incentivo da SID, pois tinha como estratégia nacional terceirizar atividades executadas pelas filiais. Assim, foram nomeadas revendas para atuar no nascente mercado de micros que ainda eram equipamentos caros, custavam cerca de US\$ 3 mil, portanto de acesso restrito.

Outro mercado estava surgindo e a SID foi uma das pioneiras neste nicho, tratava-se da automação comercial. O objetivo era oferecer soluções de automação com PDVs (micros com funções de caixas registradoras). Aliado à venda de suprimentos, esse mercado de hardware da SID possibilitou a considerável expansão da Sol.

O ano de 1991 foi decisivo para a Sol. A empresa deixa a cidade velha e inaugura um novo ponto em uma área mais nobre da cidade: Dr. Moraes, 584.

#### **4.3.3 A personalidade da SOL**

De acordo com Celso e Roberto (2008):

O novo prédio ia além do necessário, inspirava a possibilidade de futuro. O fim da reserva de mercado estava próxima (outubro de 92) trazendo consigo outra configuração. Assim, poderiam aproveitar o potencial daquele prédio para deslançar. Com capital próprio foi possível desenhar o mobiliário: mesas, armários, expositores do *show room*, tudo foi desenhado e construído com a personalidade da Sol. (Entrevista concedida ao autor em 2008).

Eram pouco mais de 20 colaboradores e naquela imensidão de 1000 m<sup>2</sup> ficavam dispersos. Foi onde se desenhou outra característica própria do modelo de gestão da Sol: não há salas e toda a administração atua em conjunto no salão, sem divisões.

O fim da reserva de mercado, em 1992, mudou significativamente o mercado de informática no país. A expectativa dos idealizadores da lei era encontrar uma indústria nacional fortalecida o suficiente para enfrentar a concorrência, especialmente os grandes fabricantes. Não foi exatamente isso que aconteceu. Logo no início houve uma invasão de peças e componentes, possibilitando a popularização da montagem de micros. Em 1993 a Sol realizou algumas experiências se animou com a facilidade. Em 1994 decidiram partir para um

novo desafio: o mercado varejista, com foco no chamado *Soho* (*small office home office*), e assim a empresa optou por trabalhar com pequenos consumidores, pois estes não exigiam soluções personalizadas, como era a prática do mercado corporativo. A intenção era atuar como *mover box* (movimentadores de caixas), que são empresas caracteristicamente de varejo que operam *commodities*. Apesar do alto risco, resolveram apostar; respeitando a premissa de que é preciso ter foco.

Em 1995, durante uma viagem aos EUA encontraram o modelo de operação que buscavam. Era baseado no auto-atendimento das cadeias de lojas de departamento, considerada ícones do varejo.

No que concerne a aquisição de novas competências e habilidades pelos funcionários da Sol, Celso e Roberto (2008) destacam:

Com a experiência adquirida na SID constataram que assistência técnica era imprescindível nesse ramo. Fatores como insegurança, restrição, desconhecimento do produto e suas utilidades por parte do cliente demandavam uma necessidade de oferecer mais segurança antes e depois da venda. **Assim, o papel do vendedor foi elevado a consultor**, para isso foi necessário a aplicação de medidas junto à equipe de vendas eliminando a comissão, por exemplo. (grifo nosso). (Entrevista concedida ao autor em 2008).

Um sinal presciente de um novo perfil da força de trabalho da Sol é revelado pelos proprietários da empresa no trecho acima. As estratégias gerenciais passaram a valorizar novas competências e habilidades comerciais, isto é um trabalhador com um perfil voltado para a aprendizagem organizacional. Não basta somente vender o produto é necessário sensibilizar e encantar o cliente, estabelecendo com este uma relação de confiança e segurança (pós-venda).

Ao decretar a extinção do funcionário do tipo vendedor pelo funcionário consultor elevam-se novas formas de captura da subjetividade no regime de acumulação flexível.

Ao abandonar a velha tática de vender ou forçar a compra do produto pelo cliente reforça-se a adoção de táticas que se destinam a prolongar a relação de consumo com o cliente, o que justifica a eliminação, por parte dos gestores, da comissão de vendas como estratégia gerencial de uma nova orientação no modo de se fazer negócio.

O posicionamento da Sol a respeito da elevação ao posto de consultor do antigo vendedor é identificado na literatura administrativa como estratégia eficaz de sucesso

empresarial, o que também representa inovações na captura da subjetividade e na valorização do capital, de acordo com excerto da revista HSM Management , a qual se auto-intitula: “é a mais importante publicação do País sobre as tendências mundiais e os principais conceitos em gestão empresarial”<sup>56</sup>:

**1 - Por ser uma relação de ajuda**, o consultor fornece ao cliente apoio necessário a identificar e compreender seus problemas, incluindo aprendizagem sobre novas formas de os resolver. O cliente se educa no momento em que reflete, assim como o consultor. O ciclo desse processo tem dupla repercussão: ambos aprendem;(…) **2 - A segunda dimensão que gera oportunidades de aprendizagem é a mudança**: A mudança não pode ser anunciada como uma sinfonia pronta, mas uma concertação de talentos que aprendem e executam suas partituras em consonância com os demais. O maestro é o líder e o consultor o afinador; (...) **3- intervenções que a aprendizagem pode se transformar em rede**. Uma intervenção tem riqueza quando possibilita reproduzir aprendizagens. Não existe só para resolver determinados problemas; precisa ter potencial multiplicador tão amplo quanto a demanda pedir. A melhor intervenção é a que leva à aprendizagem em ação (*action learning*), por moto próprio do sistema cliente.(…) **4 - Quanto à quarta dimensão - implementação com autonomia**, sabemos que sua responsabilidade total é do cliente, dono do problema. Se tiver cabeça moderna, preferirá aplicar os princípios da organização de aprendizagem (*learning organization*), onde o processo produtivo é enriquecido por práticas de educação continuada. Na sociedade do conhecimento, quem não aprende, desaprende. (COSTA LEITE, 2009).

E finaliza:

O consultor é um empreendedor educacional. O processo aprendizagem-ação é parte essencial de qualquer projeto, célula na corrente sanguínea. Se não houver reprodução, o organismo se debilita ao extremo. A competência educacional é o que mantém o consultor vivo, à frente do tempo. (COSTA LEITE, 2009).

Fica perceptível que para assumir o posto de consultor é necessário conhecer os produtos e suas aplicações em prol dos clientes (pessoa física e jurídica), destacando que o consultor ao vender um produto, passa também a vender soluções tecnológicas e informacionais, remetendo-se particularmente a Sol. Ao exigir do consultor um saber-fazer mais complexo (manuseio das máquinas, novas aplicabilidades das tecnologias, soluções customizadas – personalização do consumo, orientação dos melhores equipamentos e recursos) redesenha-se novas formas de intensificação laborativa, bem como de captura da subjetividade no processo de encantamento e consultoria prestada pelo trabalhador aos clientes. O consultor recebe o título de “empreendedor educacional”, visto que se exige deste, ritmos intensificados e permanentes de aprendizagem e inovação organizacional. De outro modo, pode-se afirmar que a denominação “empreendedor educacional” recobre novos processos de exploração e de revalorização do capital, encobertos pelo discurso ideológico do personagem empreendedor.

<sup>56</sup> Pesquisa realizada em 27.07.2010 no site: <http://br.hsmglobal.com/contenidos/sobrearevista.html>

Com objetivo de manter esse mesmo nível de confiança no pós-venda, a estrutura técnica foi idealizada num formato totalmente independente de terceiros. O entendimento era: “o cliente é da Sol e não do fabricante”.

Cria-se então a partir de este parâmetro uma meta de atendimento de pedidos com um prazo de solução curto – a meta é atender 90% dos chamados em no máximo 48 horas, o que justifica o investimento em pessoas e peças de reposição. Tal diretriz da gerência em alguns períodos do ano pode representar no prolongamento da jornada de trabalho em alguns períodos do ano, especialmente nos meses mais chuvosos na capital paraense (dezembro a fevereiro) provocado pelo aumento do número de ocorrências de computadores queimados por relâmpagos, quedas de árvores na rede elétrica da região metropolitana e picos de energia.

Para que exista esse nível de comprometimento os gestores enfatizam que a empresa dá liberdade aos funcionários para opinarem, assim como controlar o horário de entrada (na há cartão de ponto como instrumento de controle na gestão). Quando há a necessidade de prolongamento da carga horária de trabalho, conforme o Gerente de Suporte Técnico, 2008:

As pessoas (os técnicos) acabam ficando por si só. É esse compromisso que eles têm para ficar até mais tarde ajudando. Existe o feedback dos colaboradores também com a participação... As vezes tem conferência que a gente precisa ficar até mais tarde e pode contar com eles nos treinamentos de rede, notebook, peças e atendimento. (Gerente de Suporte Técnico, 2008).

A adotar o discurso da flexibilidade organizacional (ausência de cartão de ponto, gerência acessível, por exemplo) a empresa estabelece um novo vínculo de compromisso no emprego: a pontualidade na entrada é relativizada em importância desde que a produtividade do trabalhador e o comprometimento com a meta de atendimento sejam respeitados. Alguns minutos de atraso no horário de entrada são compensados consensualmente pelos técnicos com a extensão da carga horária nos picos de ocorrência ou em treinamentos da empresa.

A intensificação do trabalho é qualitativamente observada com o número de ocorrências atendidas (solução do problema) e não mais necessariamente com o controle da produtividade pelo horário de entrada. Tal mudança é percebida pelos funcionários como uma sinalização de confiança da empresa em relação aos colaboradores, como empresa prefere nomear os funcionários.

Políticas como essas foram estendidas a outras frentes, tornando-se verdadeiros princípios, tais como: Todo cliente deve ficar satisfeito com o serviço ou produto; do contrário pode efetuar a troca ou receber o dinheiro de volta. A determinação vai além do Código de Defesa do Consumidor, pois para que este princípio se concretizasse bastaria que o cliente estivesse insatisfeito.

Uma demonstração dessa busca pela satisfação do cliente pode ser observada em 1993, quando foi lançada uma inusitada peça publicitária: o Contrato de Garantia de Qualidade. A proposta era garantir a total satisfação do cliente considerando a qualidade dos produtos, o prazo de entrega e o atendimento pré e pós-vendas. Do contrário estaria sujeito a uma multa de 10% sobre os valores envolvidos. Foi designada uma equipe para visitar os clientes corporativos e propor a assinatura desse contrato, sem nenhum ônus para o cliente. O impacto causado foi um verdadeiro choque de credibilidade, o que garantiu à empresa o respeito e atenção do mercado. Esse contrato vigorou por aproximadamente dois anos e resultou em menos de 10 casos com pagamento de multa. Em 1994, com a mudança para o varejo, o contrato de Garantia de Qualidade perdeu sua função, mas deixou a valiosa marca de respeito ao consumidor.

#### **4.3.4 Projeto Social: Por Amor a Belém**

Em 1997 foi lançada uma campanha de vendas, a qual tinha a seguinte mecânica: “Compre e troque por cupons para concorrer a um sorteio”. Entre os prêmios havia um carro zero. Os resultados de vendas no final da campanha foram satisfatórios, mas foi observado que privilegiava apenas um vencedor. Por isso, no ano seguinte, foram propostas mudanças para trazer um resultado que deixasse mais pessoas satisfeitas. A mobilização cívica, por ser ano de eleição, motivou a pensar numa campanha que beneficiasse a cidade. Assim nasceu a campanha ‘Por Amor a Belém’, que se tornou um sucesso ao longo dos anos. Na época natalina a população é convidada a votar num logradouro a ser reformado pela prefeitura com o apoio da Sol. Essa campanha colocou a empresa num patamar de respeito e admiração da população, resultando no prêmio nacional do Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) em novembro de 2004, como reconhecimento pela sua importância para as ações de conscientização da população pela preservação do patrimônio público.



Em 1999 a política monetária do governo estava atrelada ao câmbio (Plano Real). Em poucos dias o dólar se valorizou mais de 60%. O mercado de informática, completamente vinculado à importação, viu-se num cenário de caos. Com a indefinição dos preços, o risco cambial desestimulou a compra e com o desabastecimento do mercado, houve aumento nos preços; a reação do mercado foi imediatamente reajustar e indexar os preços. Embora oferecesse risco, a decisão da Sol foi anunciar em jornais que não era hora de comprar. Além de vender os estoques pelo valor anterior à desvalorização e só tornar a comprar quando houvesse um quadro razoável de estabilidade. Sentiam-se no dever de alertar os clientes sobre os riscos de comprar naquele momento de vulnerabilidade. Aproximadamente 20 dias depois desse anúncio voltaram a comprar, mas provocando uma depreciação na moeda. Se o câmbio estava em R\$ 1,80 vendiam por R\$ 1,60. Isso perdurou por alguns meses, até que o mercado se normalizou

Um episódio que envolveu a comercialização de microcomputadores – eram vendidos com o sistema operacional legalizado instalado – o que elevava o custo do equipamento em cerca de US\$ 120,00, custo este normalmente despercebido pelo cliente. A grande maioria acreditava que os programas faziam parte do computador levando ao entendimento que a Sol estaria vendendo mais caro. Enquanto nas demais lojas, os programas (ilegais) já vinham instalados, isso ocasionou, em 2001, uma queda na participação do mercado: o futuro do negócio estava em risco.

A estratégia implementada foi à comercialização apenas das peças, através de um kit, sem o programa, deixando a responsabilidade pela instalação do Software a cargo do cliente. Menos de três anos foi o período suficiente para que participação no mercado retornasse ao patamar anterior e apontar sinais de crescimento.

#### **4.3.5 O Programa de Qualidade**

Em 1994 a SOL instalou, sob a coordenação da Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte, o TQC. (*Total Quality Control*). Durante cerca de dois anos foram implementados métodos, controles e mudanças culturais para obter maior eficiência e resultados. Um dos aprendizados destacado foi: ‘Qualidade é oferecer o que o cliente quer’.

Em 1999, quando completaram 10 anos, em virtude de acontecimentos internos que estavam dividindo a empresa, foi elaborada uma constituição. Criaram uma assembléia constituinte, com quatro comissões, tendo um relator em cada comissão para discutir os temas chaves: clientes, colaboradores, comunidade e acionistas.

Durante mais de três meses esses grupos se reuniram e discutiram profundamente os temas para estruturar um documento que refletisse a empresa, através de sua cultura e seus valores. Atualmente, cada novo colaborador recebe uma constituição.

Alguns princípios básicos foram estipulados, como:

“- A empresa deve servir a seus acionistas, colaboradores, clientes e à comunidade em que está inserida; Dar lucro não é a finalidade de toda empresa, ele é necessário para recompensar e incentivar os acionistas a investir na empresa, mas é apenas uma parte de sua finalidade;

- Deve servir ao cliente, oferecendo produtos e serviços com preços e prazos que o satisfaçam;

- Deve servir aos colaboradores não só pagando salários, mas oferecendo uma oportunidade de se desenvolverem como profissionais e cidadãos;

- Deve servir à sua comunidade com ações que reflitam o interesse no bem estar da comunidade, além é claro, de contribuir com os impostos. ”

A formulação dos princípios básicos tem como objetivo propalar e reforçar no consciente coletivo dos funcionários o papel social que a empresa tem diante da comunidade, na qual está inserida. O tempo de trabalho, portanto, de cada funcionário representa no discurso do capital o desenvolvimento não apenas da empresa, mas também da comunidade (a partir da contribuição com impostos e atendimento dos desejos de consumo).

Conforme lembra Meszáros (2004):

O mito da “unidade orgânica” dominou o discurso ideológico desde que o relacionamento social teve de se conformar aos imperativos materiais de garantia da continuidade da produção dentro da estrutura potencialmente explosiva da divisão social hierárquica do trabalho, que mudou repetidamente suas formas no curso da história, mas nunca sua substância exploradora. (MESZÁROS, 2004, p. 327)

A política de cooptação (cartilhas e princípios) reconstrói a relação empregador-empregado. Nesta nova lógica do capital o empregado não deve ser apenas um “funcionário” que vende a força de trabalho, mas deve ser um colaborador, que de modo prático representa níveis elevados de comprometimento, pró-atividade e adesão aos objetivos da empresa.

#### **4.3.6 A SOL e a relação com os *stakeholders*<sup>57</sup>**

De acordo com Celso e Roberto (2008) a Sol acredita que a confiança é o item fundamental da relação da empresa com os clientes. Por isso, dedica cerca de 5% do faturamento a garantir essa confiabilidade, que é revertido em assistência técnica própria, perdas por devoluções e trocas sem restrições, inadimplências, com furtos (mantém os produtos expostos, procura evitar constranger os clientes com sistemas de vigilância). O mesmo se aplica na relação com fornecedores.

Na relação com a comunidade, a imagem de uma empresa participativa, pode ser demonstrada através de campanhas como ‘Por Amor a Belém’ e a manutenção de uma política de apoio a cultura. A empresa disponibiliza um orçamento e profissional dedicado exclusivamente para esse fim. O orçamento está distribuído entre mais de 200 projetos sócio-culturais apoiados anualmente, sem nenhum vínculo publicitário. De acordo com os proprietários da Sol: “Há, principalmente, uma consciência de contribuir com atitudes e ações éticas que dotam de credibilidade a atuação da empresa e contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa”. Afirmação contestável quando se considera que as diferenças sócioecômicas entre classes (poder econômico e ideológico), constituem-se em uma questão *sine qua non* da desigualdade no modo de produção capitalista e da ausência da prerrogativa da justiça social.

---

<sup>57</sup> Termo usado em Administração que destaca a importância de diferentes pessoas e entidades afetadas pela atividade de uma empresa. Logo, o envolvimento dos diferentes atores sociais permite a tomada de decisão assertiva, e conseqüentemente a minimização dos riscos e impactos negativos para a empresa. Tal fato, revela também uma nova lógica do capital: a desoneração criativa dos gestores do capital na formulação de inovações e processos criativos no gerenciamento produtivo, isto é, dissemina-se a cultura das empresas organizadas em rede cujo discurso reforça a importância da participação coletiva de diferentes atores e entidades sociais (fornecedores, ONGs, sindicatos, associações empresariais, empregados e clientes) com o propósito de formular novos produtos, serviços, modelos de gestão, etc. Os aprimoramentos técnicos são compartilhados, porém os ganhos financeiros provenientes das inovações produzidas coletivamente restringem-se a organização empresarial que fomentou a rede.

Sobre os acionistas, há o entendimento que parte do lucro, a menor possível, pode ser revertida aos acionistas, o foco principal é reinvestir na própria empresa. Essa crença foi responsável pelo crescimento da Sol. Nos primeiros quinze anos, não houve alteração relevante no patrimônio de seus sócios, mas o da empresa se multiplicou por mais de 100.

Outro investimento importante acontece com o quadro de pessoal, não apenas através de treinamentos, mas fundamentalmente através da oferta de um ambiente acolhedor. Há também a segurança oferecida pelos benefícios aos funcionários. Investe-se também na formação interna de todos os quadros.

A intenção era criar um espaço bastante flexível que permitisse experimentações e unisse entretenimento e negócios, ao mesmo tempo em que expandisse as fronteiras da informática para a tecnologia de uso doméstico, direcionado a um público exigente, com forte vocação para a cultura e as relações com a cidade. As obras duraram três anos - agosto de 2001 a Julho de 2004.

Assim como o espaço destinado ao café, um andar inteiro para uso exclusivo e lazer dos colaboradores seria considerado um exagero. Porém, esse espaço deveria atender a todos os requisitos do negócio, além de abrigar uma comunidade que ficaria mais tempo ali que em sua própria casa, portanto deveria ser um prazer estar nela. Da mesma forma, que os clientes tivessem um espaço para seu conforto e lazer também, fosse um ponto de encontro para a cidade, não apenas um centro de compras. A música instrumental passava a ser uma programação diária de *happy hour*. O café, também, deveria ser o espaço de negociação, bem mais descontraído que a ambientação comercial da loja. Com recursos tecnológicos de *PDA*s (*Personal Digital Assistents*)<sup>58</sup> e *wireless*<sup>59</sup> conseguiu-se criar um ambiente de negociação com e entre os clientes confortavelmente instalados. Para as crianças foi criado um Espaço Kids voltado para seu entretenimento digital e até convencional, com apoio de auxiliar pedagógica. Proporcionando tranquilidade para os pais poderem comprar ou se divertir sem se preocupar com seus filhos. Tudo isso sem perder o foco no negócio que continua sendo vender tecnologia no varejo

A prática do consumo nos tempos atuais é marcada por um conjunto de sensações e emoções que enaltecem uma relação hedonista de prazer e satisfação, somada a uma carga emocional de segurança e senso comunitarista do cliente pelo fato de este se considerar

---

<sup>58</sup> Computador de dimensões reduzidas.

<sup>59</sup> Tecnologia de rede sem fio utilizado no acesso à internet.

pertencente a um grupo social, mesmo que o pretense pertencimento tenha como prerrogativa a disposição para o consumo de produtos e serviços.

O varejo no contexto hodierno, inserindo-se nessa reflexão a Sol Informática procura induzir sem coagir o bem-estar pelo ato do consumo dos clientes, a partir de uma atmosfera enriquecida de comunicação acolhedora, da valorização do status da marca e da qualidade de vida.

A estratégia empresarial varejista aconselha que a prática do consumo não deve se assemelhar a um “embrutecimento” com as obrigações do dia-dia, mas sim do conforto e da auto-afirmação social.

Ao se criar um ambiente ideal com brinquedos e jogos lúdicos para os filhos, música e café para os adultos reforça-se a mensagem comunitarista do acolhimento e segurança, da mesma forma a estratégia cuida e cria na subjetividade das crianças a mesma carga de emoções e lembranças do ambiente ideal para o consumo durável de crianças a adultos. O foco não é mais no produto que tem por si só uma vida útil pequena, mas no cliente que passa a ser incluído no mundo do consumo prazeroso desde a tenra idade.

Em Agosto de 2009 o empreendimento que começou em um casarão na cidade velha completou 20 anos.

#### **4.3.7 O processo de gestão do trabalho na Sol Informática.**

##### **4.3.7.1 Onde está o cartão de ponto?**

A imagem clássica da sirene sinalizando o início da jornada de trabalho está superada. Como se não bastasse o microcontrole do tempo de trabalho, simbolicamente representado pelo cartão de ponto, também está em desuso nas organizações empreendedoras. A microgestão do trabalho na SOL dispensa a sirene e o cartão de ponto. O gerenciamento de assiduidade é compartilhado pelos membros da equipe. Descentraliza-se a figura do controller, nos moldes do modelo taylorista-fordista e institucionaliza-se a autoridade carismática do supervisor, gerente, em suma do gestor em geral.

O papel do gestor nas organizações empreendedoras é trabalhar o aprendizado organizacional e o desenvolvimento dos membros da equipe. Deslizes e erros dos funcionários, dependendo da gravidade do problema, são observados pelo grupo de trabalho como lições. O sucesso e o fracasso são assimilados como componentes intrínsecos da experiência humana. Tal fato reforça a imagem positiva do gestor diante do grupo de trabalho, o qual em contrapartida legitima a autoridade do gestor.

Portanto, relativiza-se a gravidade do problema, desde que este problema não tenha uma relação direta com falhas no caráter. Caso esta relação seja estabelecida, a sanção aplicada poderá ser a demissão. Em situação de menor gravidade o erro é reavaliado, considerando-se os valores e as normas da Sol.

O caráter passa a ser um traço distintivo das organizações flexíveis, visto que formas de poder materializadas (sirene e cartão de ponto) foram substituídas pela internalização da obrigação, da lealdade e do compromisso mútuo. Mas este caráter não pode ser construído - como anteriormente o era, nas relações de trabalho possibilitadas por contratos de longa duração, uma vez que na SOL pouquíssimos são os funcionários cuja ligação com a empresa seja de longa duração conforme será observado posteriormente

SENNETT (2005) faz com que reflitamos sobre este *longo prazo, um fim futuro*:

(caráter) é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. (...) O termo caráter concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional. É expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas longo prazo ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. (SENNETT, 2005, p. 10).

O gerenciamento cooperativo requer dos envolvidos um nível de comprometimento elevado com a empresa, visto que tal característica representa o grau de envolvimento e participação do indivíduo na organização. Do contrário este tipo de gerenciamento poderá ressoar de modo invasivo e constrangedor, pois além do gestor haverá também a cobrança dos demais membros da organização para a mudança de uma dada característica no membro que errou.

Pode ocorrer também uma avaliação positiva por parte daquele indivíduo que errou quando este considera que a “cobrança” do grupo resultou em uma mudança significativa para ele e para o grupo.

Na Sol, a partir da observação e diálogos informais com alguns funcionários observou-se que os funcionários que tiveram algum problema no trabalho interpretaram as cobranças feitas pelo grupo como algo positivo.

Tal fato fica mais evidente ao considerar que 70% da força de trabalho pesquisada está no grupo etário de 18 a 25 anos, no primeiro emprego, o que em tese pode ser justificada pela baixa experiência profissional e a falta de parâmetros com outras experiências organizacionais. Além do mais há de se considerar que muitas vezes aqueles que conseguem entrar no mercado de trabalho, cada vez mais seletivo, acabam se submetendo as regras, sejam elas consideradas por estes positivas ou não. O importante é estarem incluídos.

### **9.3.7.2 “Eu faço parte dessa história”**

Pode-se considerar que uma empresa a permanecer 20 anos no mercado com um papel de destaque no cenário regional e nacional (ocupa a 129ª colocação entre as maiores empresas digitais em todo o Brasil; no segmento de distribuição está na 11ª posição nacional) já apresenta particularidades organizacionais que devem ser observados de forma atenta.

O primeiro aspecto relevante no funcionamento e sucesso da Sol diz respeito ao conjunto de crenças e valores identificados como necessários para a boa condução nos negócios.

Cita-se, por exemplo, a criação de um conjunto de cartilhas com informações que auxiliam no treinamento e formação de trabalhadores da Sol.

As cartilhas foram elaboradas em seis meses por 70 colaboradores (número de funcionários da empresa em 1995, período de elaboração do documento). A participação destes colaboradores fez com que houvesse uma repercussão no ambiente de trabalho, pois esta passou a ser entendida como a contribuição voluntariosa do colaborador para a formação da cultura da empresa.

Uma análise sociológica mais detida revela que o processo de gestão participativa pode encobrir processos mais aperfeiçoados de captura da subjetividade do trabalhador, visto que há uma apropriação do saber na produção das cartilhas, sem um posterior ganho financeiro, por parte dos trabalhadores, com a produção intelectual.

Logo que o funcionário é admitido ele passa por um treinamento de ambientação padrão na empresa o que corresponde a um total de quatro dias. O objetivo do treinamento é levar os recém-admitidos a conhecer e estudar as cartilhas. Para cada dia há uma cartilha específica, sendo que no primeiro dia a Cartilha estudada é a que trata da Constituição; no segundo dia versa sobre Benefícios; no terceiro dia trata do Programa 5S; no quarto e último dia os novos funcionários tem acesso a Cartilha que contém orientações sobre Atendimento. De acordo com a Gerente Geral os encontros têm como objetivos:

Existem quatro encontros que fazemos quando o colaborador é contratado. O primeiro é para falar da nossa constituição, falar da nossa crença e valores que a gente acredita e do prazer de você fazer uma atividade que lhe dá felicidade. Se você não consegue fazer nós ajudamos você a arrumar outro emprego. Tanto que a Sol há 18 anos não tem causa trabalhista. Não tem. Então, o segundo fala dos benefícios, que fazem parte da relação com o colaborador. Estes benefícios vão desde o plano de saúde gratuito a até linha de financiamento sem juros. (Gerente Geral, 2008).

Conforme destacado a cartilha assume uma função estratégica de comunicação institucional, tendo como exemplo o trecho “há 18 anos não tem causa trabalhista”, Isto é, desde a fundação da empresa cultiva-se na cultura organizacional uma relação dialógica entre gestor e colaborador. Considera-se a aplicação das cartilhas um novo estágio de modelação da produção e do comportamento da força de trabalho, cuja técnica foi extraída dos referenciais de qualidade (CCQ, 5S de um modo geral na *Lean production*) e adaptados no gerenciamento do negócio de serviços.

A cartilha representa para o capital uma modificação qualitativa na forma e no conteúdo da comunicação institucional. Ao mesmo tempo em que padroniza comportamentos estabelece referenciais de qualidade coerentes com novos padrões de racionalidade produtiva. De outra forma, rompe-se com o paradigma taylorista quando vincula o trabalhador diretamente a produção (fabril). Nesse novo contexto de valorização do setor terciário o trabalhador vincula a sua produtividade a capacidade de cooperação e de se comunicar com clientes – relações intersubjetivas em prol do capital, independentemente do cargo ocupado na empresa.

De acordo com Antunes (2005) as novas competências e habilidades laborativas são novos métodos de extração de mais-valia:

Ora, o fato de se ter esgotado a possibilidade de levar avante extração de mais-valia relativa só graças ao esforço muscular da mão-de-obra alterou radicalmente este



quadro de concepções. Hoje, quanto maior for a componente intelectual da atividade dos trabalhadores e quanto mais se desenvolver intelectualmente a força de trabalho, tanto mais são consideráveis as possibilidades de acumular mais-valia. BERNARDO, 2004, p. 105-107 *apud* ANTUNES, 2005, p. 19.

O terceiro dia trata do Programa 5S, de acordo com a Gerente Geral a gestão do trabalho é baseado também na Gestão da Qualidade:

É um braço do programa de qualidade que foi implantado desde 1995 através da Fundação Cristiano Otoni que foi uma das primeiras que implantou programa de qualidade no Brasil. Ela tem uma ligação com a universidade do Japão, então o programa 5s que nós adotamos aqui é baseado na filosofia japonesa. De forma bem simples sintetizamos de forma mais fácil (nesta cartilha) de ser assimilada e aplicada. De forma lúdica para que eles entendam o antes e depois. As pessoas que limpam, as pessoas que vendem, que estão na técnica todos participam. Não tem que ser uma coisa muito técnica. (Gerente Geral, 2008).

E complementa:

Na verdade, é pra você aguçar o espírito, pra você gostar das coisas organizadas, de você querer ser dinâmico, não esperar pelos outros, não esperar pelo supervisor, vai e faz é nesse sentido. (Gerente Geral, 2008)

Identifica-se neste trecho a relevância dada pela Sol a formação de seus colaboradores a traços comportamentais relacionados à: qualidade, organização e a pró-atividade, sendo traços perceptíveis também em organizações empreendedoras, visto que além das características da Gestão de qualidade da Administração japonesa incita-se o colaborador a ter atitudes para resolver questões, assim como sugerir novos processos e melhorias contínuas.

No quarto dia, o colaborador em processo de ambientação recebe treinamento sobre atendimento. Nesta etapa o objetivo é adequar o papel do colaborador a um conjunto de procedimentos institucionais condizentes na relação com os clientes:

As pessoas são pouco polidas para isso (atendimento). Elas não sabem o que é um bom atendimento. Elas pensam que um bom atendimento por exemplo é chamar o cliente de amor, querido, benzinho “ele não é seu benzinho”. Isso não é um bom atendimento. Isso é entrar em um nível de intimidade que muitas vezes o cliente não está disposto a entrar. E ele não tem porque. Isso acontece muito por parte das meninas com intuito de tentar agradar o cliente. A gente expurga no primeiro dia que a pessoa chega, aliás a primeira semana que a pessoa chega ela já começa sendo treinada com as cartilhas de 5s, benefício, atendimento e constituição. Então a pessoa é treinada para eliminar logo os vícios. (Coordenador Comercial, 2008).

No final da primeira semana de ambientação o colaborador passa a conhecer as competências essenciais da Sol, isto é, os valores organizacionais que compõe a essência da razão de ser da empresa, valores que a diferenciam em relação aos concorrentes e ao mercado.

Além disso, o novo colaborador é apresentado a todos os setores da empresa, uma demonstração da empresa em estimular a integração de todos os colaboradores, um senso de afiliação empresarial e segurança.



**Figura 5:** Mural – Eu faço parte dessa história, 2008

“Eu faço parte dessa história” é um traço sintomático da onda de gestão empresarial contemporânea, pois traduz um esforço do capital para criar um invólucro societal que amenize ou desconsidere, por exemplo, as diferenças existentes entre os proprietários do capital e os assalariados. Nesta construção ideológica não há distinção entre chefe e subordinado, Neste invólucro propugna-se a “isonomia” de direitos e deveres na empresa. Tal fato só reforça o processo de estranhamento do trabalhador em relação à empresa. Visto que, apesar da tentativa de se criar um novo dimensionamento do trabalhador na empresa, este não se assemelha aos gestores do capital quanto à autonomia produtiva, a capacidade de remuneração, capacidade de consumo e da propriedade privada. Ao final, resta ao trabalhador submeter-se a condição de assalariado, que vende a força de trabalho.

Na fala de KARL MARX (2004) o processo de estranhamento é observado quando:

O estranhamento do trabalhador em seu objeto se expressa, pelas leis nacional-econômicas, em que quanto mais o trabalhador produz, menos tem para consumir; que quanto mais valores cria, mais sem valor e indigno ele se torna; quanto mais bem formado o seu produto, tanto mais deformado ele fica; quanto mais civilizado

seu objeto, mais bárbaro o trabalhador; que quanto mais poderoso o trabalho, mais impotente o trabalhador se torna; quanto mais rico de espírito o trabalho, mais pobre de espírito e servo da natureza se torna o trabalhador. (MARX, 2004, p. 82)

Ao desconstruir a pragmática da gestão do trabalho pautado no trabalho em equipe torna-se possível revelar que o discurso e a prática da sociabilidade no âmbito da empresa só é possível de forma artificializada, imposta e forçada pelo capital. “Fazer parte..” passa a ser uma decisão inautêntica e heterodeterminada, uma forma dominante e aprimorada de estranhamento.

#### **4.3.7.3 Funcionário não, colaborador.**

O *management* contemporâneo é marcado por sutilezas quando se trata da relação entre empregador e empregado. Na literatura administrativa clássica nomeava-se um departamento para Administrar Recursos Humanos (ARH). No decorrer do Século XX percebe-se que os empregados não eram simples recursos. Na verdade estes eram imprevisíveis na capacidade produtiva, e que não poderiam ser comparados a um recurso financeiro ou material qualquer. Como, o empregado pensa, tem perspectivas, pontos de vista, o resultado de sua ação pode ser variadas, desde o boicote ao patrão ou a identificação e motivação com o trabalho. Desta perspectiva avalia-se que o homem não se potencializa, a partir de uma programação prévia, como uma máquina ou simplesmente por conta de uma recompensa financeira como defendia a tese do *homo economicus* de Taylor.

As escolas humanísticas algumas décadas depois que a motivação (mover em direção a algo ou alguma coisa) também tem a forte a influência de fatores simbólicos, tais como o ambiente de trabalho, o desenho organizacional e as recompensas simbólicas.

Na mesma direção, observam-se neologismos que atenuam a diferença entre classes, por exemplo, não se nomeia mais de funcionário aquele que vende a força de trabalho, visto que sua etimologia revela sua condição de empregado. Nomeia-se, nos dias atuais de colaborador, aquele que “coopera” e “participa”.

A condição de colaborador coloca o empregado em uma nova condição de “sócio-institucional”, é um partícipe direto do desenvolvimento empresarial; a condição sócio-

institucional o credencia a usufruir benefícios da empresa, como: Plano de saúde integral para toda a família, subsídio para compra de medicamentos, auxílio creche, um restaurante área de lazer na própria empresa e o vale-pato, um benefício pago na época do Círio de Nazaré, equivalente ao salário base da Sol (próximo a 1,3 do salário mínimo). Estímulos que desautorizam manifestações políticas e enfraquecem a organização e mobilização sindical.

O pragmatismo do capital em suprir necessidades e desejos de consumo, somada a estratégias de co-participação gerencial funcionam como uma nova ofensiva do capital para desestruturar o movimento sindical combativo presente no Brasil na década de 1980, por uma postura de resistência sindical (ALVES, 2005), por um sindicalismo de participação (ANTUNES, 2005 e BOITO (1999)).

De acordo com Salerno (1993) este novo molde sindical é percebido de modo predominante no sindicalismo brasileiro:

Temos a postura sindical predominante no sindicalismo brasileiro – que atua apenas sobre os fatos consumados, procurando negociar para minimizar impactos, tendo em vista que não consegue (ou não pensa) intervir nos projetos empresariais já definidos e em execução. Atua em nível de distribuição (ganhos de produtividade, manutenção do emprego) ou, então, exigindo reciclagem/ treinamento, a cargo da empresa. É uma atuação sempre a *posteriori*, após a ocorrência da mudança tecnológico-organizacional (os conteúdos das mudanças produtivas não são reivindicados). SALERNO, 1993, p. 15 apud ALVES, 2005, p.321-322.

A baixa expressividade do movimento sindical não é acompanhada de uma perspectiva que se possa avaliar como crítica. Por essa razão, não se percebe mais as manifestações políticas por classe de cunho combativo e propositivo, mas sim manifestações de adesão ou resistências na própria empresa, sem maiores repercussões para uma discussão mais ampla envolvendo a classe dos trabalhadores.

#### **4.3.7.4 Abaixo a burocracia.**

Richard Sennett (2006) destaca que o modelo burocrático foi relevante para as organizações, tendo em vista um processo de amadurecimento nos processos de gestões, contribuindo para a estabilidade no gerenciamento e conseqüente expansão do negócio. Contudo mostrou-se vulnerável a mudanças prementes a partir da década de 70, no que

concerne a adaptação a processos de mudança e inovações produtivas, principalmente pelo excesso de formalismo. Além da visão deliberadamente voltada para procedimentos internos, reduzindo com isso a interface com o ambiente externo.

No plano individual, identifica-se na burocracia a despersonalização de relacionamentos sociais, já que o caráter impessoal enfatiza o cargo e não o indivíduo em si. Outro aspecto relevante diz respeito à “devoção” (de modo voluntário ou não) do empregado ao conjunto normativo, o que provoca limitação quanto ao discernimento de sua atividade dentro de um contexto mais amplo, além da inibição a processos de espontaneidade e criatividade.

Outra característica fundamental diz respeito às relações de poder existente entre os indivíduos, tendo Weber como precursor desta discussão, procurando demonstrar a partir de uma espécie de *compreensão dos fatos*<sup>60</sup> as relações entre autoridade, poder e legitimidade na esfera do indivíduo enquanto agente social. De acordo com Weber *apud* Lakatos e Marconi (1999) a organização burocrática era o modelo mais coerente no que tange a estabilização de conflitos, justificada pela delimitação clara de funções, normas e hierarquia.

A previsibilidade do planejamento burocrático não foi capaz de atender a anseios individualizados como a necessidade de processos mais dinâmicos, menos mecânicos e rotineiros. A motivação humana e seus componentes subjetivos (criatividade, iniciativa e liderança, por exemplo) foram deslocados a papel secundário diante da racionalidade técnica previsível e “axiomática”.

Nas organizações contemporâneas, com ritmos intensos de competição e exigências de adaptação a mudanças organizacionais, a burocracia é vista como um processo retrógrado e um modelo de administração que despersonaliza e padroniza o comportamento, inibindo a iniciativa e exercício criativo no ambiente de trabalho.

De acordo com Sennett (2005) a gestão empresarial requer novas habilidades laborativas ligadas à: adaptabilidade e abertura a mudança:

Atacam-se as formas rígidas de burocracia, e também os males da rotina cega. Pedese aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (SENNETT, 2005, p. 09).

---

<sup>60</sup> Lakatos e Marconi. Sociologia Geral. São Paulo, Atlas, p.73

A Sol credita ao ambiente organizacional a interação e participação dos colaboradores os resultados da empresa, conforme destaca a Gerente Geral:

A estratégia de dar liberdade, não ter hierarquia pesada, trabalhar sem porta, sem chave, sem muita burocracia, onde as pessoas sempre ficam próximas umas das outras cria , uma condição legal. A diferença é que cada um sabe da responsabilidade de cada um. (Gerente Geral da Sol Informática, entrevista em 2008).

A Sol atesta que o tempo destinado a treinamentos e adaptação ao estilo de gestão da empresa tem como resultado um gerenciamento de processos e pessoas descentralizados e mais autônomos, conforme destaca a Gerente Geral

Permite a sugestão, a crítica, o aprimoramento conjunto dos processos e das pessoas. Fora isso a gente tem nessa relação com os colaboradores, um clima agradável de trabalho, uma energia boa, onde as pessoas se sintam juntas sempre. Objetivos por exemplo são conjuntos. Em paralelo a isso, a gente também disponibiliza para eles, já que a gente não trabalha com comissão, a gente disponibiliza uma cartela de benefícios para que o colaborador se sinta tranquilo, para que ele tenha recurso para utilizar, se precisar. (Gerente Geral da Sol Informática, entrevista em 2008).

Trabalha-se a nível institucional com a consciência do trabalhador, visando incutir a idéia da responsabilidade do cargo, e evita-se desta forma um poder autoritário e controlador. Os resultados podem ser exemplificados na prática da gestão do estoque feita pelos próprios colaboradores:

O estoque, por exemplo, não é controlado pela empresa, por nenhum supervisor é administrado pela operação. E como é feito? É lógico que os gerentes e supervisores participam dão subsídios, recursos e estrutura, mas não são responsáveis, os responsáveis é todo o grupo. Todo o grupo ganha com um resultado disso. Nós temos um índice de perda maravilhoso, até porque nem multinacional tem. Eu estagiei em empresas norte-americanas que trabalham muito essa questão. Hoje o índice representa 0,004%. Muito baixo, é irrisório. O controle é feito por todo o grupo. (Gerente Geral da Sol Informática, entrevista em 2008).

Caso o índice de perda seja maior do que o permitido, o referido valor é descontado no vale pato (bônus correspondente a um salário mínimo pago a todos os funcionários) de todos os colaboradores, sendo um termômetro especialmente de todos acerca dos níveis de extravio. Isso pode ser entendido como uma forma da empresa não permitir que as ações de seus colaboradores gerem prejuízos.



**Figura 6:** Depósito – gestão de estoque pelos colaboradores

#### 4.3.7.5 Seja o melhor e compartilhe

Sennett (2005) quando faz reflexões sobre a necessidade do risco, assim se posiciona:

Quando o economista Joseph Schumpeter evoca a criação destrutiva praticada pelo empresário, escreve no espírito desses romancistas: os seres humanos excepcionais se desenvolvem vivendo constantemente no limite. (...) A disposição de arriscar, porém, não mais deve ser domínio apenas de capitalistas de risco ou indivíduos extremamente aventureiros. O risco vai se tornar uma necessidade diária enfrentada pelas massas. (SENNETT, 2005, p. 94).

Em um ambiente de trabalho permeado por constantes inovações tecnológicas, palavras como atualização e mudança são palavras rotineiras. Contudo, conforme se observou na pesquisa a vontade de aprender e de se desenvolver são componentes-chave para o sucesso na Sol. Pode-se dizer que o colaborador da Sol Informática é um indivíduo que está constantemente em risco pois arrisca-se para superar limites e assim permanecer no mercado de trabalho.

A empresa Sol concede benefícios, mas cabe destacar que o conjunto de benefícios concedidos a todos exige de cada um uma contrapartida: o comprometimento

O comprometimento pode ser detectado através das ações desenvolvidas, por exemplo, no setor comercial, onde os colaboradores que lá atuam têm que se submeterem a pelos menos dois treinamentos realizados semanalmente, o que representa em tese quase cem treinamentos por ano. Dentre os temas abordados estão as novas tecnologias, atendimento e processos organizacionais. Certamente que os colaboradores não ousarão correr o risco de deles não

participarem, pelo contrário, participando destes treinamentos os colaboradores terão oportunidade de diminuir os risco de exclusão mas aumentarão a sua capacidade de ter ações mais ousadas para o enfrentamento dos desafios diários. Certamente que este é um comportamento esperado pelos patrões.

A cultura organizacional da Sol baseia-se na Gestão por resultados da equipe de trabalho, isto é, as metas são definidas coletivamente. Contudo, há o acompanhamento individualizado, por exemplo, do trabalho desenvolvido na área técnica. Os colaboradores deste setor diariamente emitem um relatório de produtividade individualizado (cada técnico é encarregado de fazer no mínimo reparos em três máquinas por dia)



**Figura 7:** área técnica – força de trabalho polivalente

Apesar das premiações contemplarem todos os colaboradores, há o reconhecimento individualizado com premiações simbólicas, como por exemplo, viagens, folgas, etc., para os colaboradores que sugerirem idéias exequíveis que tragam eficácia e eficiência organizacional, ou seja, aquele que se mostra um espírito intra-empendedor. Além do reconhecimento citado a empresa também procura destacar a importância do colaborador intra-empendedor para a organização, vinculando seus feitos nos recursos comunicativos da empresa, tal como a intranet, nas reuniões e e-mails.

A empresa assim agindo mostra para seus colaboradores o grau de importância que atribui a eles, mas também sinaliza para a importância de outros seguirem os mesmos passos. Provavelmente que isso vai gerar uma competição acirrada entre os colaboradores e esta competição só trará benefícios para empresa.



#### 4.3.7.6 Lembretes (sinais da racionalidade produtiva)

O capitalismo atingiu um novo patamar de racionalidade produtiva no Século XXI. Seja com os aprimoramentos técnicos tayloristas-fordistas (padronização, cronometragem no espaço fabril, linhas de montagem), seja com o toyotismo (internacionalizado na década de 1980) com a valorização da flexibilidade organizacional e a cultura da qualidade.

Somada as técnicas citadas, percebe-se também o aprimoramento das técnicas de comunicação institucional como ferramenta de promoção da sensibilização e encorajamento dos trabalhadores na geração de inovações organizacionais.



**Figura 8:** Mural no refeitório – Ferramenta de comunicação

No contexto da intensificação dos processos de trabalho e da valorização do capital, a Sol Informática enquanto organização empresarial regida sob a lógica do capital adiciona e incorpora ao regime da produção capitalista brasileira, quiçá global, novas formas de extração de valor-trabalho. A subsumção real é identificada na submissão do trabalhador a um conjunto normativo (disciplinarização formal) e comportamental (perfil laborativo ideal) elaborado “por várias mãos” e defendido pelos gestores como adequados ao ambiente da competitividade e das mudanças organizacionais e tecnológicas (discurso fetichista). Adequar-se a esse padrão laborativo requer por parte do trabalhador novas exigências

cognitivas e intelectuais para se adaptar a ciclos cada vez mais curtos de validade de processos de aprendizagem e formação.

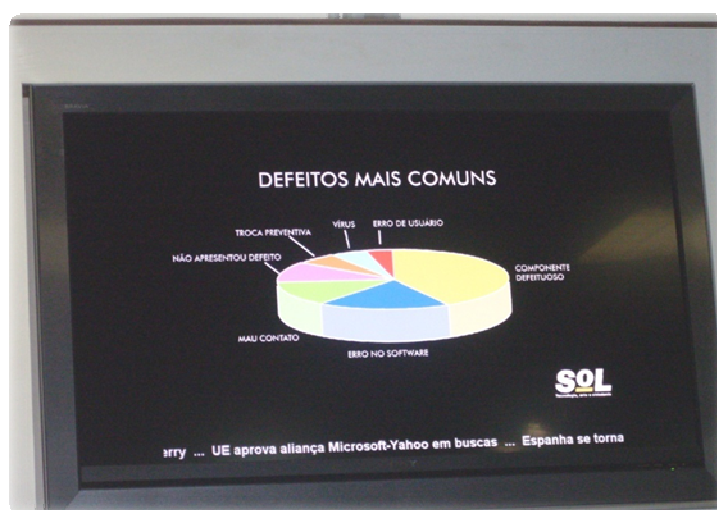
O domínio da técnica por parte do trabalhador tem um tempo de vida menor e daí surge a necessidade de treinamentos e reciclagem contínuos.

De acordo com a concepção marxista o saber-fazer operário é cristalizado pelo trabalho morto, configurando-se em uma relação dialética de subordinação e de inclusão do trabalho (não voluntário) ao capital.

Na lógica da extração do valor-trabalho contemporâneo é observada a intensificação desta através dos “produtivos” treinamentos, reuniões e reciclagens com os trabalhadores sendo que tais técnicas funcionam como uma catarse criativa para o capital, além de ratificar quantitativamente (número de inovações) e qualitativamente (impacto das idéias e colaborações) o processo de subsunção real.

Com isso, o processo produtivo fundado na valorização das capacidades cognitivas e intelectuais dos trabalhadores não provocam autonomia ou liberdade, mas sim reforça o quadro de submissão e alienação diante do capital.

As novas práticas gerenciais e empregatícias reafirmam a intensificação do trabalho vivo, por meio da maior ocupação do trabalhador no uso de ferramentas e processos produtivos. Promove-se a polivalência do trabalhador. Estimula-se a maior compreensão dos fatos e ocorrências ligadas a melhoria no atendimento, no processo produtivo em geral.



**Figura 9:** Painel eletrônico – principais ocorrências no atendimento

Outra característica das novas práticas gerenciais e empregatícias refere-se ao incremento da produção capitalista empreendedora por meio da Administração participativa, no qual congrega a todos a perceberem o ambiente de trabalho como um espaço de interesses e metas comuns.



**Figura 10:** Banner na área técnica – “Nossa meta”

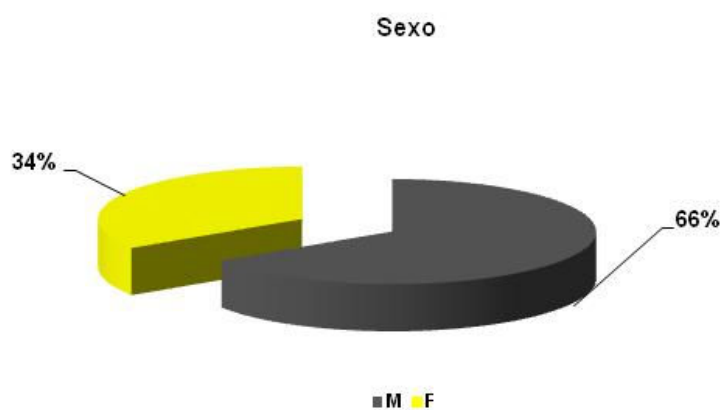
A orientação para a racionalização no trabalho apregoa também a adoção de tecnologias no espaço produtivo, que incorporados sinalizam o ritmo de produção ideal, assim como evidenciam para a instituição os níveis críticos de produção.



**Figura 11:** sinalização eletrônica: *andon*

#### 4.3.8 O processo de trabalho intra-empendedor na visão dos trabalhadores.

Nesta investigação tomamos como amostra os 31 colaboradores da empresa Sol Informática. A maioria destes colaboradores eram do sexo masculino e cerca de 34% pertenciam ao sexo feminino conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

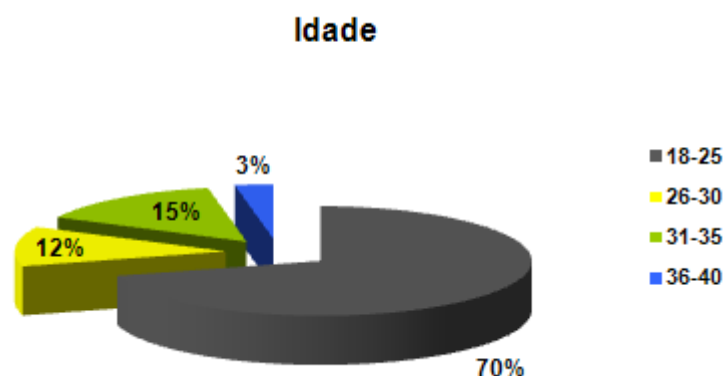


SEXO

M	F
23	12

**Gráfico 5:** Classificação por gênero dos funcionários pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.



**IDADE**

18-25	26-30	31-35	36-40
24	4	5	1

**Gráfico 6:** Classificação por idade dos funcionários pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

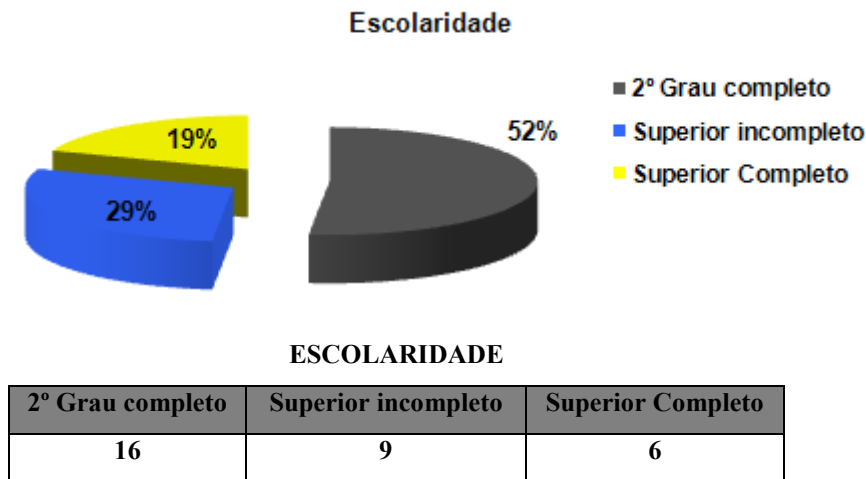
Há uma política de contratar colaboradores no início de carreira a fim de que a formação e desenvolvimento sejam feitos levando em conta a cultura da empresa. Esta prática também foi adotada com o segundo e terceiro escalão da empresa

A Sol tem na composição de sua força de trabalho um grupo majoritariamente jovem, que varia de 18 a 25 anos. Conforme depoimento da gerente geral, tal fato se justifica pela necessidade de se trabalhar os valores da empresa sem o risco de trazer hábitos e comportamentos de outras empresas. Por essa razão, muitos deles estão no primeiro emprego.

Não se nega a relevância da contratação de uma força de trabalho jovem no contexto do mercado de trabalho que exige uma experiência profissional como pressuposto para contratação. No entanto, não se deve abandonar um olhar mais atento nas vantagens da contratação de trabalhadores jovens e inexperientes profissionalmente. Como se percebe no resultado da pesquisa, os pontos favoráveis sobrepõem-se as questões desfavoráveis a contratação de trabalhador com o perfil citado.

A inexperiência profissional não denota apenas falta de experiência para a prática de um ofício, representa também o início de uma carreira com pouca experiência a respeito de uma postura para mobilização política e sindical. Suas repercussões podem ser observadas em um processo de sujeição as regras da empresa, em uma condução no emprego assistida a

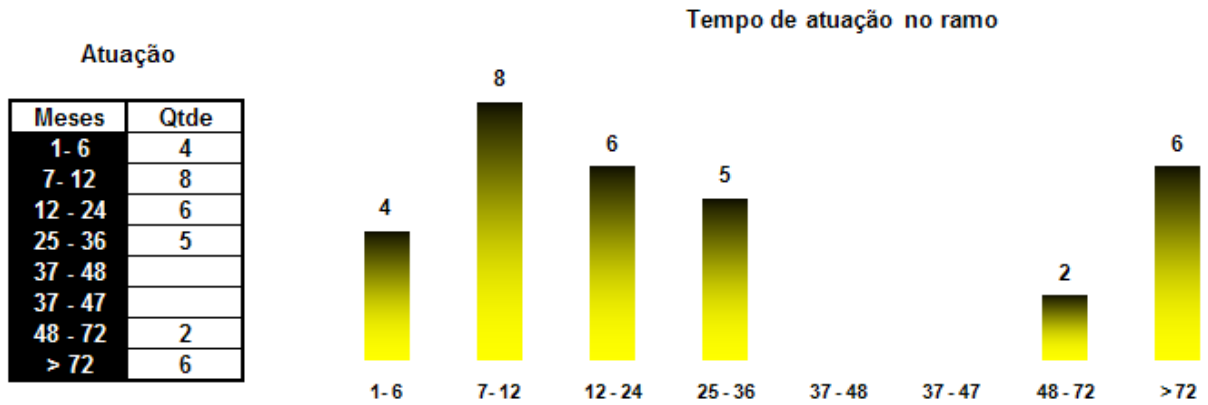
interesses organizacionais – hábitos e comportamentos modelados performaticamente em busca de resultados organizacionais.



**Gráfico 7:** Classificação por escolaridade dos funcionários pesquisados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com a pesquisa mais de 80% dos funcionários da Sol não possui nível superior. Para incentivar a qualificação profissional a Sol custeia até 50% do valor do curso superior, independentemente se o curso tem ou não relação direta com a atividade desempenhada na empresa. O que não deixa de ser uma estratégia de salário indireto para estimular um ambiente meritocrático na empresa, assim como aumentar o nível de fidelidade dos funcionários. Dentre as conseqüência da maior fidelidade na empresa pode-se citar: diminuição dos índices de absenteísmo, perda e maior participação nos resultados da empresa.



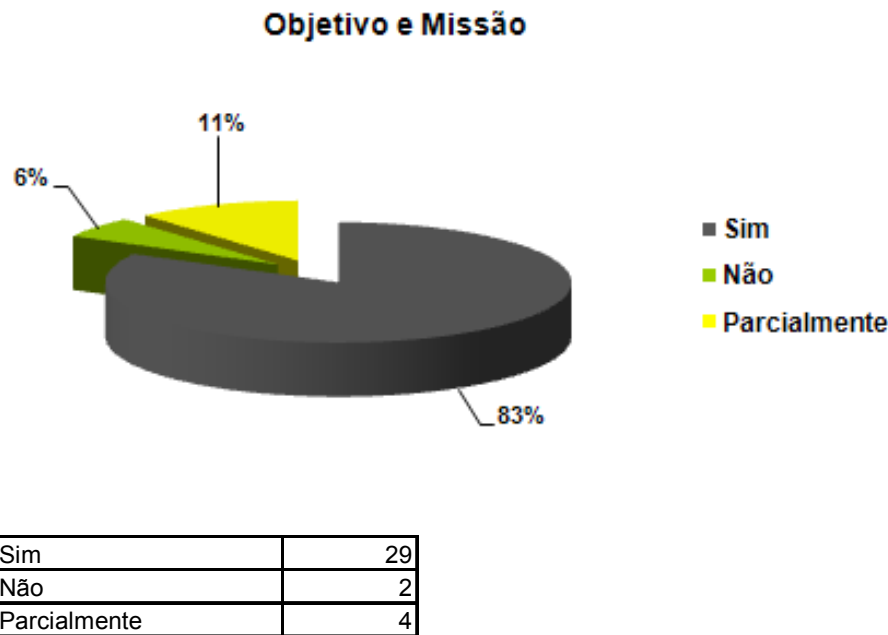
**Gráfico 8:** Tempo de atuação no ramo dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Os dados demonstram razoável estabilidade no emprego, considerando-se também a permanente contratação de novos funcionários, justificada pela expansão da empresa nos últimos anos. No entanto, cabe observar que a ocorrência de funcionários com pouco tempo de atuação na empresa (intervalo de 1 mês a 12 meses) pode também representar uma taxa de rotatividade (*turnover*) elevada – considere que a empresa possui 20 anos de existência – 39% (da amostra pesquisada) tem apenas 12 meses de empresa.

Ao considerar que apenas 25% da amostra pesquisada tem mais de quatro anos de empresa observa-se que a entrada e saída de funcionários é uma característica freqüente. Ao mesmo tempo em que se admite (novos) funcionários há também uma diminuição da permanência da força de trabalho predominante (58% dos funcionários tem apenas 2 anos de empresa, número significativo).

Quando inquiridos sobre a missão e objetivos da empresa os colaboradores afirmaram saber descrevê-los.



**Gráfico 9:** Conhecimento da missão institucional por parte dos funcionários

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

Apesar de a Sol não descrever formalmente sua missão institucional, os colaboradores identificam no slogan: “Tecnologia, arte e cidadania” a tradução do esforço da empresa em ser reconhecida por valorizar os três tópicos. Na questão ligada a tecnologia, a empresa procura realizar treinamentos freqüentes para orientar os funcionários sobre as novidades no segmento informacional; no quesito arte e cidadania a empresa mantém uma comunicação permanente por meio da intranet para informar os funcionários sobre projetos sociais apoiados pela empresa.

O conteúdo institucional disponibilizado contribui para a criação de um sentimento de afiliação e pertencimento ao grupo. A produtividade do trabalhador ganha um importante reforço comunicacional. Ao mesmo tempo em que o trabalho é uma fonte de subsistência individual representa também uma contribuição do trabalhador a responsabilidade social corporativa. Especifique melhor isto.

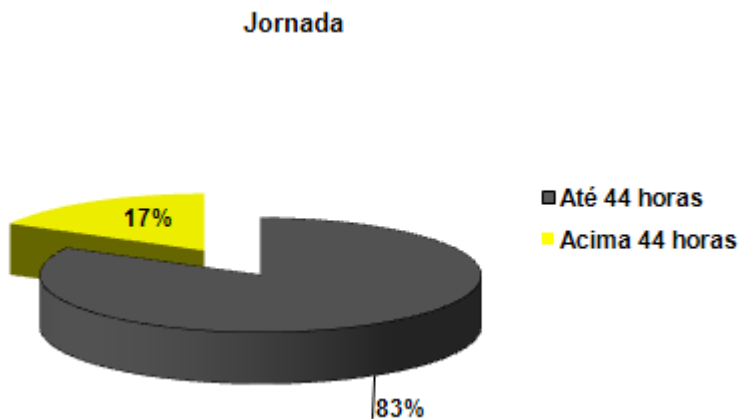
Outro aspecto importante refere-se ao enquadramento da força de trabalho à cultura organizacional da empresa, demonstrando com isso o esforço da organização em promover a internalização dos valores e princípios da empresa. Esse esforço da disseminação da cultura organizacional é identificado como um traço peculiar na sociedade contemporânea , tendo o



espaço empresarial um lugar representativo da disseminação da cultura empreendedorista ou cultura de desempenho como Lipovetsky (2007, p. 263) prefere nomear:

A injunção de enriquecer as aptidões dirige-se a todos os níveis da empresa: os próprios gestores estão em causa, devendo o instrutor possibilitar o melhoramento da capacidade de escuta e de reflexão, a capacidade de julgar e de decidir. A época que sacralizava a organização “científica” do trabalho ou os recordes dos trabalhadores comunistas ficou para trás. Não apenas o saber-fazer, mas também o “saber-ser”, os sentimentos, todos os componentes da personalidade individual é que devem ser otimizados.

Portanto, a comunicação institucional da Sol traduz um conjunto de valores que fazem parte de um esforço da organização para a construção de uma identidade corporativa, no qual está fortemente influenciada por uma cultura empreendedorista da sociedade contemporânea (seu traço característico no desempenho, na criatividade, inovação, pragmatismo da sociedade e meritocracia).



Tipo de contrato

Temporário	0
Efetivo	35

Jornada

Até 44 horas	29
Acima 44 horas	6

**Gráfico 10:** Jornada de trabalho

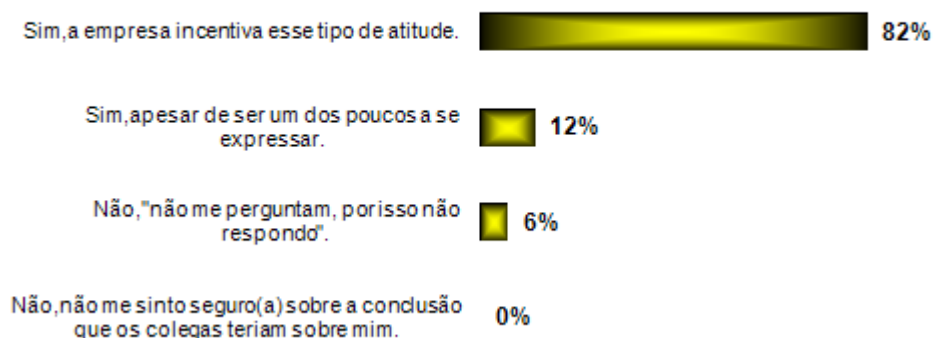
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

Quanto a jornada de trabalho torna-se relevante destacar que todos os funcionários da Sol são efetivos e possuem uma jornada de trabalho diária de 7,5 horas. Os trabalhadores são divididos em duas escalas: matutino e vespertino; vespertino e noturno. Os 30 minutos que completariam as oito horas de trabalho são utilizados em convenções anuais e treinamentos semanais.

Torna-se relevante analisar que a estratégia utilizada de diminuição/redução na jornada de trabalho diária não representa necessariamente uma redução da jornada quando se considera uma carga horária de trabalho semanal destinada a treinamentos e jornada prolongadas em períodos de aumento nas vendas e serviços.

A flexibilização na gestão do tempo de trabalho (de 8h para 7,5 h diária) visa convencer ideologicamente que há uma diminuição na extração de valor da força de trabalho por parte da empresa. Contudo, somente a observação mais cuidadosa permite constatar que tal estratégia faz alusão a processos flexíveis de gerenciamento dos ritmos de produtividade dos trabalhadores, tais como sinalizadores eletrônicos (*andon*) e planilhas eletrônicas para demonstrar níveis críticos de produtividade e “sugerir” ao funcionários a necessidade destes de prolongarem (voluntariamente) a permanência na empresa para ajustar os níveis de produtividade no departamento, e para reforçar adesão dos funcionários em períodos críticos de produtividade recorre-se à prática do trabalho em equipe.

#### Sugestões e Críticas

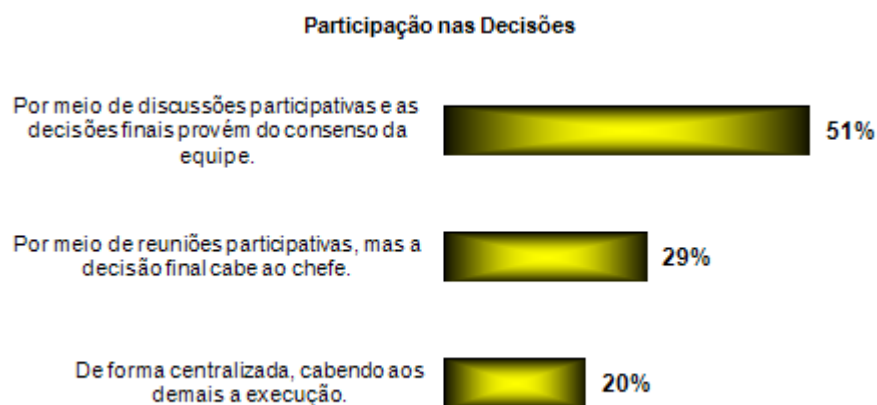


Não, não me sinto seguro(a) sobre a conclusão que os colegas teriam sobre mim.	0
Não, "não me perguntam, por isso não respondo".	2
Sim, apesar de ser um dos poucos a se expressar.	4
Sim, a empresa incentiva esse tipo de atitude.	28

**Gráfico 11:** Nível de abertura da empresa a sugestões e críticas

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

A pesquisa possibilitou concluir que 82% dos respondentes afirmaram que a empresa incentiva um ambiente de trabalho mais democrático. Conforme observação da amostra pesquisada o ambiente de trabalho democrático repercute positivamente na motivação e produtividade dos trabalhadores, visto que os colaboradores identificam neste tipo de gestão uma demonstração de confiança dos gestores na realização do trabalho.



De forma centralizada, cabendo aos demais a execução.	<b>7</b>
Por meio de reuniões participativas, mas a decisão final cabe ao chefe.	<b>10</b>
Por meio de discussões participativas e as decisões finais provêm do consenso da equipe.	<b>18</b>

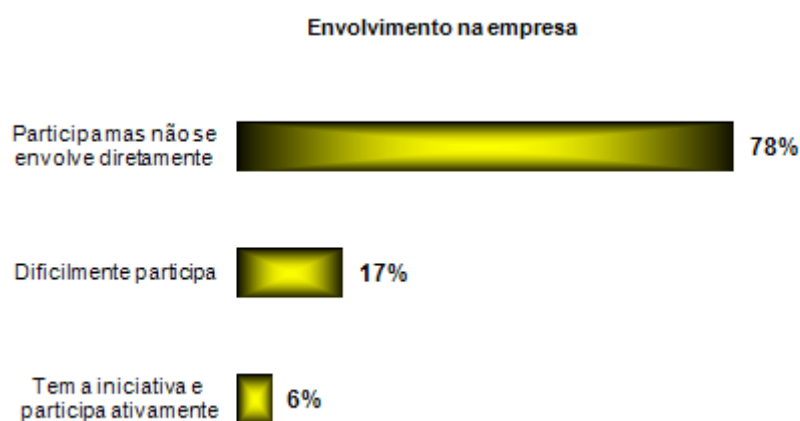
**Gráfico 12:** Processo de tomada de decisão na SOL

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

No que concerne ao processo decisório 51% afirmaram que as principais decisões provêm do consenso da equipe, o que reforça o discurso institucional que a participação coletiva promove o desenvolvimento institucional. Entretanto não se pode deixar de perceber que existe um significativo número de funcionários que se posicionaram contrários a esta suposta democracia. 29% reconhecem a possibilidade de participação mas avaliam que no final a decisão cabe ao chefe.

Pode-se inferir que o discurso da gestão participativa encontra na opinião de 29% da amostra pesquisada uma percepção diferente, visto que acreditam que o processo de gestão é realizado parcialmente o que pode demonstrar para os funcionários pesquisados apenas a disseminação de uma ideologia favorável a participação e integração, sem contudo representar a efetivação da real necessidade dos funcionários, visto que a decisão final caberá aos gestores da empresa. Tal fato ganha uma conotação mais controversa a prática da gestão participativa na visão de 20% da amostra pesquisada, por não reconhecerem um processo de gestão participativo, mas sim um processo centralizado, cabendo aos funcionários apenas a execução.

As diferentes opiniões dos entrevistados podem representar a ineficácia do discurso da gestão participativa dos funcionários, da frustração de uma tentativa de gestão participativa, de um processo de construção ideológica que ao propalar a sociabilidade participativa e integrada engendra alienação nos processos organizacionais.



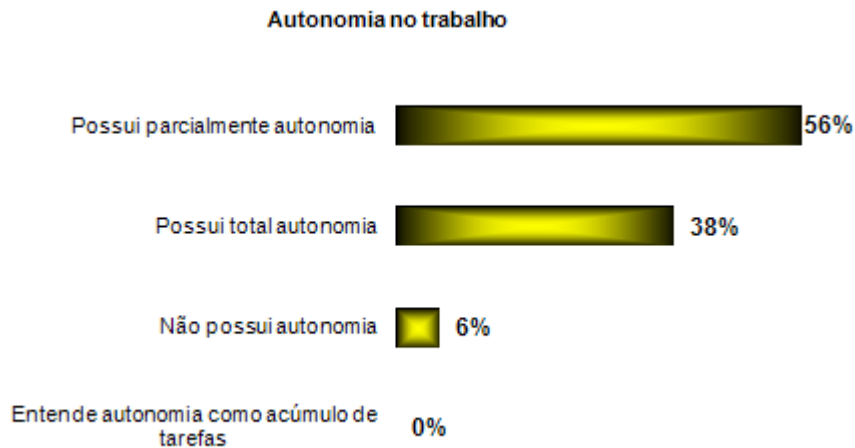
Tem a iniciativa e participa ativamente	<b>2</b>
Difícilmente participa	<b>6</b>
Participa mas não se envolve diretamente	<b>28</b>

**Gráfico 13:** Nível de envolvimento do funcionário

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

No que concerne ao envolvimento na empresa apenas 6% afirma que “Tem a iniciativa e participa ativamente”. Índice baixo para uma organização que estimula a prática do intra-empresendedorismo em seus funcionários. Tal fato pode revelar que a adesão a nova

pragmática da gestão de pessoas talvez não seja realizada de modo voluntário, pelo contrário a adesão do funcionário se dá como uma garantia da permanência no emprego. Ser (ou agir como) intra-empendedor é uma condição no contexto da performatividade de desempenho para permanecer empregado.



Entende autonomia como acúmulo de tarefas	<b>0</b>
Não possui autonomia	<b>2</b>
Possui total autonomia	<b>13</b>
Possui parcialmente autonomia	<b>19</b>

**Gráfico 14:** Autonomia no trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

A gestão da força de trabalho da Sol tem na autonomia um componente-chave no sentimento de liberdade e de integração dos funcionários, no qual permite a liberdade na execução das tarefas, sendo a gestão do trabalho gerenciada através dos resultados. Contudo, não se deve deixar de observar que apesar da flexibilização organizacional e da defesa por parte da empresa de um modelo de gestão pessoas pós-taylorista<sup>61</sup> observa-se que 56% da amostra pesquisada reconhece parcialmente a autonomia organizacional. O discurso

<sup>61</sup> Gestão participativa nos processos e tomada de decisão, autonomia organizacional, visão integralizada da empresa por parte dos funcionários, alteração de uma gestão coercitiva para uma gestão permissiva e consensual, desenho organizacional mais horizontalizado (menos níveis hierárquicos) e trabalho de equipes e grupos.

institucional da autonomia laborativa se contrapõe a percepção dos colaboradores no que concerne a existência de processos autogeridos.

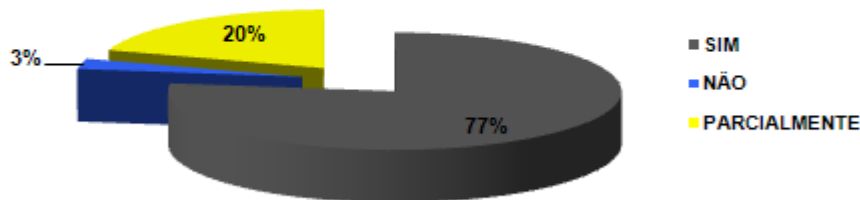
De acordo com Antunes (2005) o processo de autogestão se constitui em uma forma aprimorada de exploração:

Quanto maior é a incidência do ideário e da pragmática na chamada “empresa moderna”, quanto mais racionalizado é seu *modus operandi*, quanto mais as empresas laboram na implantação das “competências”, da chamada “qualificação”, da gestão do “conhecimento”, mais intensas parecem tornar-se os níveis de degradação do trabalho. ANTUNES, 2005, p. 18.

No contexto do intra-empendedorismo revela-se um embotamento da eficácia da cultura empreendedorista na empresa pesquisada. Promover maior autonomia nos processos de gestão não representa uma superação para processos autogeridos e conduzidos pela própria força de trabalho, mas sim uma tentativa de integração a empresa, visando aprendizagem organizacional. A democracia na empresa aproxima o trabalhador e revaloriza o capital na extração contínua de mais-valia.

Outro aspecto relevante observado consiste na ausência de máquina de ponto (controle de entrada e saída do colaborador). O absenteísmo é acompanhado pelo supervisor de cada seção, assim como a falta de pontualidade do colaborador. No primeiro momento da incidência de um dos fatos citados o supervisor conversa com o colaborador. Caso não haja a mudança de comportamento recomenda-se o acompanhamento da psicóloga, em seguida há o acompanhamento da gerência geral. No entanto, os próprios colegas de seção reforçam a necessidade do cumprimento das regras da empresa.

### Participação dos funcionários nos negócios



SIM	27
NÃO	1
PARCIALMENTE	7

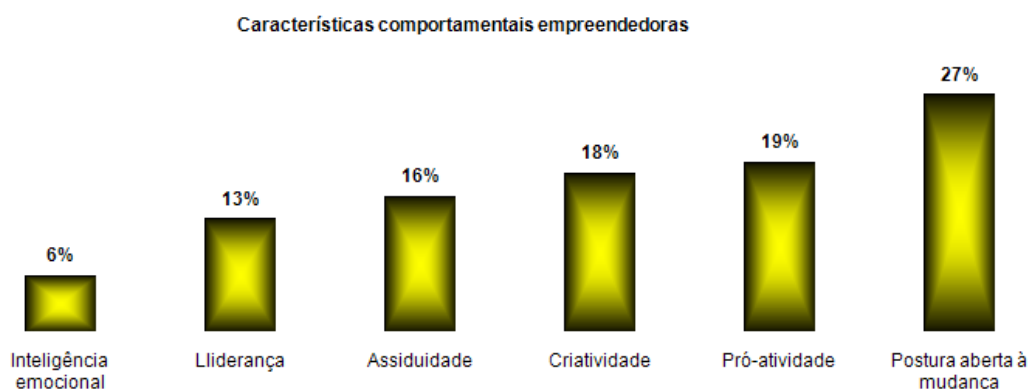
**Gráfico 15 :** Participação dos funcionários nos negócios

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

Um total de 27 funcionários considera que a empresa incentiva a participação objetivando o conhecimento maior dos negócios por ela desenvolvidos. O que representa uma tentativa, por parte da empresa de estimular os trabalhadores a participarem e se envolverem na gestão dos processos e no negócio de um modo geral. O estímulo a participação é observado pela sociologia do trabalho como uma forma de extração de valor e de poder sobre a força de trabalho.

O discurso intra-empendedor ao incentivar a participação dos funcionários nos negócios revaloriza os meios de extração de valor, assim como visa assumir a hegemonia do capital com o uso de um discurso ideológico que defende a visão integrada do negócio e a iniciativa do trabalhador.

A participação dos funcionários é avaliada pelos resultados na realização do cargo, bem como no nível de comprometimento com a empresa. Desta forma, a ascensão funcional ou promoção de cargo está relacionada à participação e ao comportamento multifuncional dos colaboradores. Portanto, mais uma condição para a manutenção no emprego



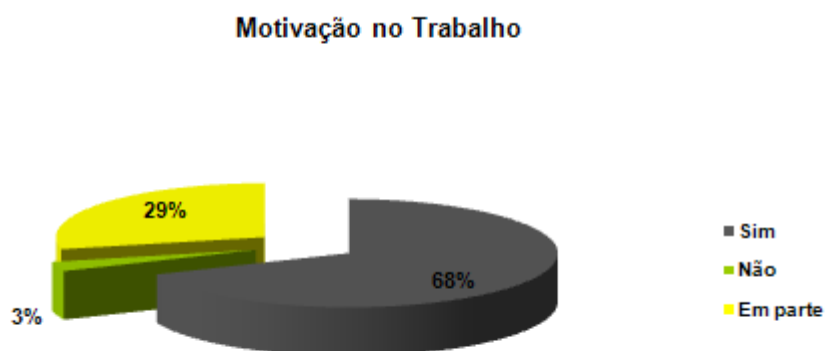
Inteligência emocional	5	6%
Liderança	10	13%
Assiduidade	12	16%
Criatividade	14	18%
Pró-atividade	15	19%
Postura aberta à mudança	21	27%
	77	100%

**Gráfico 16:** Características Comportamentais empreendedoras

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

O estudo empreendido teve a pretensão de saber da(s) característica(s) comportamental(is) incentivadas pela empresa. Facultou-se ao entrevistado a escolha de uma ou mais características comportamentais estimulados pela empresa. Torna-se relevante reforçar que a força de trabalho identifica na *postura aberta à mudança* o principal indicador estimulado. Tal fato é explicado pela necessidade apresentada pela empresa de atualização profissional (cursos e treinamentos semanais), no que concerne à tecnologia e valores estratégicos (atendimento, qualidade e constituição).





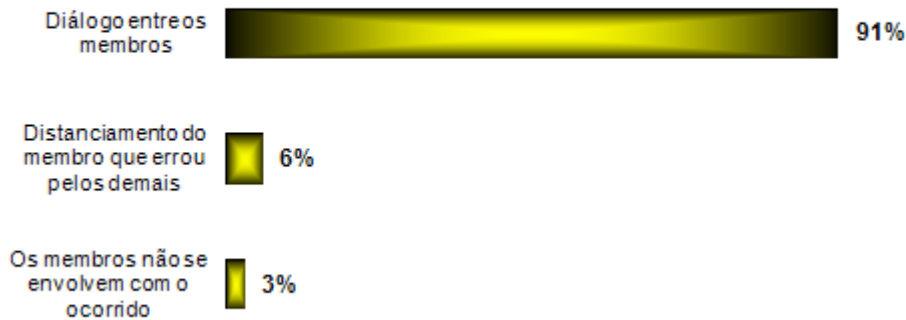
Sim	<b>24</b>
Não	<b>1</b>
Em parte	<b>10</b>

**Gráfico 17:** Nível de motivação para o trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

Quis-se saber também do nível de motivação proporcionado pelas atividades desenvolvidas pelos funcionários e verificou-se que este índice é relativamente alto. Provavelmente a justificativa desta motivação seja por conta dentre outros fatores, da carteira de benefícios e pela relação próxima dos gestores com os colaboradores. É fato também a existência da prática de um acompanhamento diário da psicóloga da empresa que acompanha e avalia o nível de satisfação dos funcionários, seja por meio instrumental de avaliação de clima, seja por meio de conversas com os funcionários.

### Colaboração e reação ao erro



Os membros não se envolvem com o ocorrido	1
Distanciamento do membro que errou pelos demais	2
Diálogo entre os membros	32

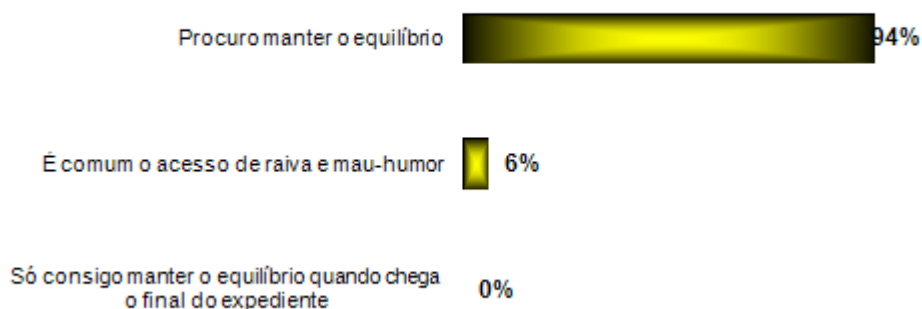
**Gráfico 18:** Colaboração e reação da organização ao erro

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

O ambiente de tolerância (permissividade) ao erro é um importante componente na cultura organizacional da Sol. Ao mesmo tempo, é uma característica das chamadas organizações empreendedoras, visto que reforça o discurso que o mais importante para a empresa é o resultado positivo das ações desenvolvidas e a pró-atividade para fazer corretamente as atividades e as funções. Portanto, para as organizações empreendedoras a punição é substituída pelo diálogo e pelo discurso da aprendizagem organizacional.

Na empresa Sol quando um membro da equipe erra, observa-se a prática do diálogo entre os membros; isso é o que dizem 91% dos funcionários.

### Percepção quanto às pressões diárias no trabalho



Só consigo manter o equilíbrio quando chega o final do expediente	0
É comum o acesso de raiva e mau-humor	2
Procuo manter o equilíbrio	33

**Gráfico 19:** Percepção dos funcionários quanto às pressões diárias no trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

Indubitavelmente, os processos gerenciais, em especial os destinados a gerir pessoas passaram por aprimoramentos. Tal afirmativa é validada ao se observar o processo de construção dos mecanismos de controle e coerção da força de trabalho. Se no limiar do Século XX a prerrogativa de gerenciamento de pessoas enfatizava a necessidade de se demonstrar poder e a autoridade dos supervisores e gestores do capital; no Século XXI os mecanismos de controle tornaram-se imperceptíveis, de outro modo o controle sobre o trabalho não se resume ao cumprimento eficiente das funções (realizar da melhor maneira um processo, por exemplo). Mas também a resultados efetivos e concretos do trabalho (eficácia organizacional).

Nesse novo cenário de gerenciamento pelo capitalista, doses de incerteza pela a garantia do emprego e benefícios e a vigilância pelo resultado são os novos componentes do controle sobre o trabalho.

Ao seguir esta nova lógica que preconiza a capacidade cognitiva atrelada a resultados produtivos no trabalho e não unicamente a execução eficiente das tarefas/atividades, o trabalhador sob a égide da pressão no trabalho é tensionado a utilizar toda gama de capacidades humanas para atender as expectativas dos gestores do capital. Dentre as

conseqüências da pressão no trabalho destacam-se patologias relacionadas ao estresse e ao esgotamento físico psíquico-emocional.

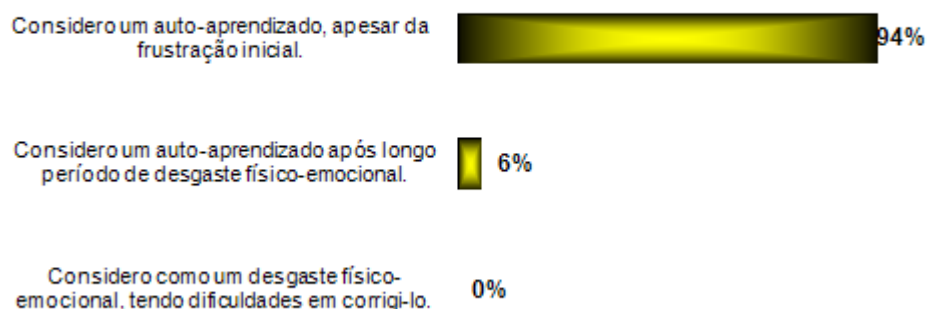
Procurou-se identificar como os funcionários lidam com as pressões diárias no trabalho. Observou-se que a organização pesquisada tem êxito na gestão das reações emocionais dos colaboradores pesquisados. É interessante verificar que 94% dos funcionários declararam que frente as pressões diária procuram manter o equilíbrio. Mas a empresa sabe das conseqüências de pressões constantes e da importância da recomposição psíquica e fisiológica, daí porque a existência da área de lazer da Sol (3º piso) com mesa de bilhar, poltronas, computadores, refeitório, tabuleiro de xadrez, cria-se assim condições de reorganização psíquica através de atividades lúdicas.

Outra questão que chama a atenção refere-se a tentativa dos gestores do capital de criarem um tempo de lazer (atividades não obrigatórias, que não se relacionam diretamente ao trabalho) no próprio ambiente de trabalho. Neste contexto de gestão de pessoas o tempo de lazer é concretizado no tempo de trabalho, no ambiente de trabalho.

As organizações empresariais ao criarem o “tempo de lazer” no ambiente de trabalho passam a considerar na estratégia de recomposição física (fadiga humana) a recomposição psíquica e emocional como componentes necessários para a adaptação do trabalhador a ritmos de trabalho mais intensificados, no que concerne fundamentalmente ao uso das capacidades cognitivas e emocionais.

Deste modo, evita-se o aumento dos custos no gerenciamento com casos de absenteísmo provocados por estresse.

### Como você lida com o fracasso?



Considero como um desgaste físico-emocional, tendo dificuldades em corrigi-lo.	0
Considero um auto-aprendizado após longo período de desgaste físico-emocional.	2
Considero um auto-aprendizado, apesar da frustração inicial.	33

**Gráfico 20:** Como você lida com o fracasso?

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

O que seria o fracasso em uma sociedade extremamente competitiva? Pode-se afirmar que o discurso produtivista em voga nas empresas empreendedoras contraria a lógica da mera repreensão ao trabalhador como método de disciplinarização e controle de produtividade. Ressalta-se que o discurso do fracasso é uma importante ideologia contemporânea utilizada pelas empresas que apregoa que o fracasso e o sucesso têm a interferência direta do próprio indivíduo. De outro modo, o trabalhador é a causa do próprio sucesso ou mau êxito.

Como lembra Dal Rosso (2008), os discursos:

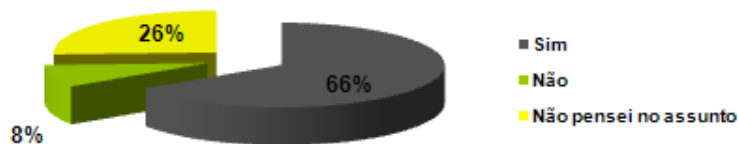
Não são apenas vibrações sonoras que se deslocam no espaço, são produções conceituais feitas por pessoas ou grupos determinados para não somente descrever realidades em andamento, mas também para interpretar tal realidade de uma determinada maneira. DAL ROSSO (2008, p. 13)

Nesta lógica do discurso flexível, tornam-se comuns termos como carreira e empregabilidade, estes tidos como elementos centrais do arcabouço ideológico do regime de acumulação flexível do capitalismo. O que parece um indício do fracasso deve ser interpretado pelo indivíduo como um sinal de auto-aprendizado, sobretudo quando se está inebriado em uma cultura empreendedora, que enaltece a adaptabilidade a ritmos freqüentes de mudanças organizacionais e a propensão ao risco.

Outro aspecto que chama a atenção na discussão sobre o fracasso na sociedade contemporânea tem sido a ênfase dada pelas organizações empresariais na necessidade do trabalhador desenvolver atributos comportamentais e emocionais para lidar com o ambiente de competitividade e intensificação do estresse no trabalho. O que reforça ainda mais a transferência das causas das ocorrências de patologias no ambiente de trabalho e insucessos ao próprio indivíduo. Ao final, a ideologia da acumulação flexível do capitalismo procura naturalizar a idéia de que o fracasso é uma inadaptabilidade do sujeito no meio social.

Ao indagar os funcionários da Sol sobre o que pensam sobre fracasso foi possível observar que 94% da amostra pesquisada considera que tal experiência é compreendida como um processo de auto-aprendizado. Justifica-se o número expressivo a partir da cultura organizacional da empresa, no qual defende que se deve tolerar o erro e o fracasso como método contrário a coerção ao trabalhador, o que diminui o desgaste emocional do colaborador ao se sentir pertencente a um grupo social. Tal fato repercute em um aumento qualitativo do trabalho, bem como no aumento da vinculação institucional, percebido pela transmissão do discurso do trabalho em equipe. Portanto, a partir da valorização do trabalhador integrado a um trabalho coletivo cria-se um aparente clima de segurança para a realização do trabalho. Cabe destacar que ao se criar esse ambiente de segurança no modelo de acumulação flexível não se remete a segurança no emprego (relação estável de assalariamento), mas sim no trabalho, isto é na atividade desempenhada.

**Participação dos membros nas melhorias do negócio**



Sim	23
Não	3
Não pensei no assunto	9

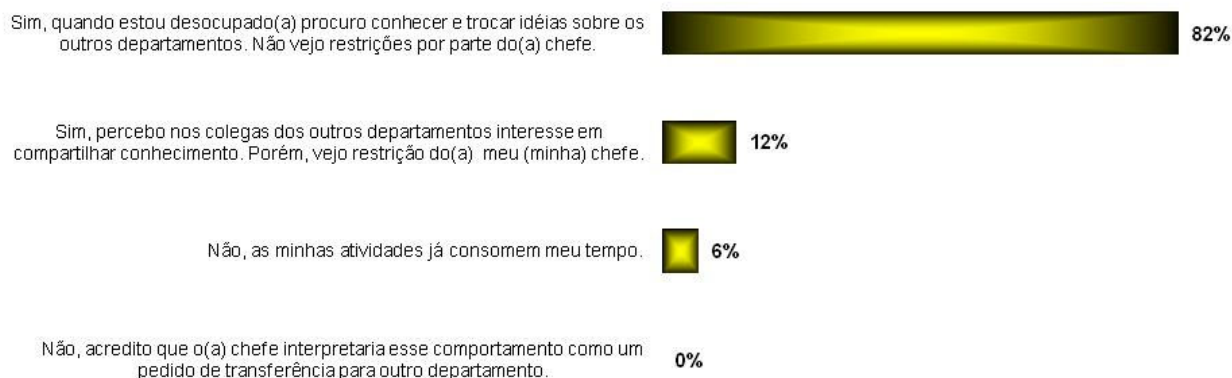
**Gráfico 21:** Participação dos membros nas melhorias do negócio?

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

Os funcionários da Sol ao se posicionarem sobre a participação destes no negócio fazem com que sejamos levados a pensar que a resposta dada reflete a internalização do sentimento de pertencimento do grupo de colaboradores a empresa pesquisa. O que de fato representa um comportamento intra-empendedor, por meio de melhoramentos nos processos organizacionais, modelo de gestão, controle de qualidade, melhoria dos resultados organizacionais, em suma em inovações na própria empresa. Tal fato é observado analisando-se a resposta dos funcionários (66% da amostra pesquisada) que consideram que contribuem no melhoramento do negócio; há no entanto um grupo de 26% da amostra que preferiu não opinar sobre o assunto, o que pode demonstrar que o processo de convencimento da empresa a favor de um trabalho em cooperação e comprometido com os interesses da organização não se efetivou. “Não pensar sobre o assunto” é menos comprometedor para a organização do que apenas afirmar que não participa de melhorias na organização. De modo mais evidente percebe-se que 8% da amostra afirma não participar nas melhorias do negócio, o que revela uma contradição no discurso intra-empendedor adotado pela empresa e a prática, isto é, participação efetiva dos funcionários.

No entanto, é da maior importância considerar que tal disposição dos trabalhadores para as melhorias contínuas está relacionada a uma expectativa de recompensa financeira, proveniente da capacidade da empresa de geração de um balanço anual (resultado financeiro) positivo, dito de outra forma, a participação nos melhoramentos contínuos e geração de valor para a organização é condição *sine qua non* para a manutenção dos benefícios oferecidos pela Sol. Na hipótese de perdas no estoque maiores do que o programado, a direção da empresa poderá reduzir os benefícios ou cancelá-lo temporariamente. A “participação voluntariosa” sob a égide do intra-empendedorismo assume um caráter de subsunção formal e de alienação do trabalhador, visto que os avanços nas melhorias organizacionais são apenas uma condição para a manutenção da carteira de benefícios

### Pró-atividade no trabalho



Não respondeu	2
Não, não vejo oportunidade de receber promoções.	3
Sim, mas não vejo mudança significativa nos rendimentos salariais e profissionais, apenas acúmulo de funções.	10
Sim, a empresa incentiva o crescimento profissional, acompanhado de um melhor rendimento salarial.	20

**Gráfico 22:** Pró-atividade no trabalho

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2008.

No contexto do paradigma toyotista surgem neologismos de cunho empresarial que reconhecem e valorizam atributos comportamentais e emocionais do trabalhador. Diante desta nova lógica de aprimoramento qualitativo da captura da subjetividade, salienta-se o léxico empresarial que traduz o estágio de convencimento ideológico do trabalhador contemporâneo sintetizada na palavra “pró-atividade”, em outras palavras compreende-se que o termo citado não resume apenas o aparente sentido de iniciativa e antecipação (a tomada de decisão), mas sim introjetam na subjetividade do trabalhador uma nova dimensão de envolvimento manipulado em defesa do desenvolvimento de uma capacidade de resolução ligados a questões produtivas do capital.

Portanto, o ideário toyotista quiçá o ideário empreendedorista condicionam o reconhecimento institucional a partir da predisposição do trabalhador em ter a iniciativa para desenvolver novos processos de ensino-aprendizagem, da adaptação rápida a mudanças organizacionais e da contribuição intelectual dos melhoramentos contínuos da empresa.



A expressiva indicação do grupo de colaboradores sinalizando o interesse em buscar conhecimento ou realizações fora do departamento representa uma cultura organizacional que estimula um perfil multifuncional e adaptável e pró-ativo. Tais fatos são considerados pelas organizações empreendedoras como características dos empregados intra-empresários, aqueles que buscam uma formação com diversificadas competências, habilidades e fundamentalmente atitude.

A pesquisa revelou que a defesa da noção do intra-empresariamento no âmbito empresarial é marcada pela participação dos colaboradores nos processos de geração de idéias e melhoramentos contínuos. No entanto, foi possível também observar que o processo de cooptação nos moldes de uma gestão participativa empreendedorista traz como consequência uma relação de estranhamento do funcionário em relação a pragmática de uma atuação profissional mais intensificada qualitativamente (necessidade de alcançar novas performances/resultados individuais e coletivas) e quantitativamente fato observado por um processo de treinamento e reciclagem permanente.

Como se observou, a Sol possui um cronograma de treinamentos semanais para os funcionários o que demonstra que os ciclos de aprendizagem organizacional são intensificados, o que exige um esforço cognitivo intelectual maior para acompanhar os novos ritmos de produtividade.

Se antes o capital fragmentara o processo de produção como forma de impedir o amplo conhecimento por parte do trabalhador das técnicas organizacionais. No contexto atual, o capital sob a égide da ideologia da cultura empreendedorista propala a necessidade do trabalhador com competências e habilidades diversas, que segundo o discurso do capital visa reconhecer e desenvolver a força de trabalho. No entanto, tal discurso encobre o maior interesse do capital: extração de valor pela lógica do capital.

Portanto, a noção empreendedorista não liberta o trabalhador da condição de exploração, muito pelo contrário extrai deste toda a capacidade de suas variadas inteligências.

Como afirma Peter Drucker (2002, p. 96), o guru da Administração Moderna, o capitalismo contemporâneo fundado na valorização das capacidades cognitivas e intelectuais dos trabalhadores apóia-se no velho ditado:

(...) a única maneira pela qual uma organização que atue numa economia e numa sociedade baseada em conhecimento pode melhorar seu desempenho é obtendo mais das mesmas pessoas, isto é, gerenciando seus trabalhadores de conhecimento de

forma a conseguir maior produtividade. Ou repetindo um velho ditado, “fazendo com que pessoas comuns façam coisas extraordinárias”.

Na nova lógica do capital atingir “maior produtividade” só recobre a condição de exploração, condição esta *sui generis* do próprio sistema capitalista e a medida que desenvolve novas formas de geração de riqueza intensifica também a exploração na relação entre capital e trabalho.

Por essa razão, ainda que se desenvolvam técnicas e métodos de gestão do trabalho mais democráticos, em essência a gestão do trabalho estará se apropriando da geração de mais riqueza gerada pelo trabalhador, o que nas palavras de Karl Marx (2004) é um sinal de empobrecimento do trabalhador:

O trabalhador se torna mais pobre quanto mais riqueza produz, quanto mais a sua produção aumenta em poder e extensão. O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na medida em que produz de fato, mercadorias em geral. (Marx, 2004, p. 80).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo no Século XXI atingiu um novo patamar de racionalidade produtiva. Fato observado com os aprimoramentos técnicos tayloristas-fordistas (padronização, mensuração do tempo na produção) e mais recentemente com a internacionalização do toyotismo na década de 1980, caracterizada pela valorização da flexibilidade e referenciais de qualidade na produção.

Somadas as técnicas citadas é relevante destacar a configuração de uma nova captura da subjetividade que preconiza o uso da comunicação institucional como ferramenta de promoção da sensibilização e encorajamento dos trabalhadores em torno de um discurso participativo e de uma conduta pró-ativa na geração de novas idéias e inovações organizacionais.

A nova subsunção formal 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.

Destacam-se também, no contexto da reestruturação produtiva, novas práticas empregatícias engendradas por novos processos de contratação da força de trabalho (terceirização, subcontratação).

Neste cenário de novas fragilidades nas relações de trabalho (instabilidade no emprego, acirrada competição pela manutenção do emprego e contratos de trabalho com menos benefícios sociais) ressalta-se a configuração de um Estado neoliberal, que diminuiu o papel de intermediador das relações sociais e trabalhistas entre empregador e empregado e passou a propalar um discurso empreendedorista, que acredita que o desenvolvimento econômico será alcançado a partir da geração de novos negócios.

No contexto brasileiro, o que nos distingue dos países capitalistas desenvolvidos são particularidades observadas na baixa integração econômica submetida à economia mundial;

acelerado processo de privatização e desnacionalização e baixo nível de competitividade global; construção limitada do Estado de bem-estar social, no que tange as relações trabalhistas observa-se o baixo nível de mobilização e organização sindical. E, por fim, políticas isoladas de emprego e popularização de acesso ao crédito a empreendedores individuais.

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.), participação coletiva, cultura organizacional, psicologia organizacional e comunicação institucional.

Cabe mencionar que 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 uma busca pela captura da subjetividade.

É de maior significação estabelecer os aspectos que aproximam o toyotismo e o empreendedorismo e as características particulares de cada conceito.

O toyotismo é um método de gestão da produção vinculada a práticas gerenciais e empregatícias, diretamente associada a produção industrial. O escopo do toyotismo consiste no melhoramento de processos (CCQ's, kanban, Qualidade Total, etc); O empreendedorismo é um método de gestão do trabalho relacionado a viabilização de uma idéia ou projeto para a criação de valor por pessoas e organizações. Consiste em aproveitamento de oportunidades, em inovações organizacionais. Pode-se relacionar o empreendedorismo a criação de um novo produto, serviço ou melhoramento de processos em condições já determinadas ou não de produção (novas oportunidades de negócio). O empreendedorismo não se restringe a um processo produtivo industrial. Amplia-se a influência para diferentes setores econômicos. O que pode representar em prescientes formas de geração de valor ao capital, independentemente de setor econômico.

Tanto o toyotismo quanto o empreendedorismo defendem o envolvimento dos trabalhadores nos processos produtivos, por meio de um método de gestão de trabalho baseado na cooptação do trabalhador e na captura da subjetividade pela lógica do capital.

No entanto, diferentemente da ideologia toyotista, a lógica da ideologia do empreendedorismo não visa racionalizar o espaço fabril, mas sim criar no seio social um **ethos empresarial** capaz de justificar e naturalizar o conceito de intra-empreendedorismo nas organizações. Logo, a lógica do capital fundada na noção do empreendedorismo assume um triplo caráter para o capital: instaura a subsunção real da subjetividade do trabalhador (não unicamente operária), ao capturar a capacidade cognitiva e intelectual daquele; consiste em uma hegemonia do capital no espaço fabril (o toyotismo restringe a hegemonia do capital à produção) e social e na revalorização do capital com ciclos intensificados de inovação organizacional e geração de valor.

Ao adotar como ponto central da pesquisa o setor terciário procurou-se identificar as repercussões do paradigma da acumulação flexível em um setor econômico fortemente marcado pela absorção da força de trabalho formal, e também informal, sendo este último um indicativo claro da agudização da precarização do trabalho.

A escolha do setor terciário pode ser também justificada considerando-se a relevância deste setor na geração de riqueza no Brasil. Fato observado quando se constata que o referido setor responde por 65% do PIB brasileiro, mais do que o dobro gerado pelo setor secundário.

Compreender tais particularidades no capitalismo contemporâneo poderá revelar novas formas de exploração, alienação e poder, quiçá não se restringirão a paradigmas fordistas e toyotistas, mas sim múltiplos paradigmas que passem a considerar a extração e geração de capital a partir das capacidades cognitivas e imaginativas.

Ao escolher a Sol Informática (empresa que atua no segmento de varejo) como lócus da pesquisa procurou-se apresentar um trabalho que refletisse a respeito da gestão do trabalho em uma organização do setor terciário que possui relevância na geração de riqueza econômica, na participação e influência da referida empresa na região paraense e no país.

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. Diga-se que 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).

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).

O fetichismo omite a condição social do trabalhador, condição esta *sui generis* do capitalismo, fundada na exploração da força de trabalho, no qual tal condição se intensifica com o fetichismo da “empresa cidadã” ao atribuir aos trabalhadores novos papéis sociais (responsabilidade social), que visam estimulá-los a aumentar o rendimento e resultados,

objetivados em produtos e serviços. Por consequência, o processo de exploração é justificado pela necessidade premente de contribuir socialmente.

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 não só 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 do capital, formalismo processualístico) eram perceptíveis e contestadas. Com a diminuição dos níveis hierárquicos e todos os protocolos processualísticos de autoridade, os novos métodos de gestão orientados pelo discurso empreendedorista da inovação organizacional (produtos, serviços e processos) inauguraram um modelo de organização de gestão baseada no processamento célere de informações e sua consequente transformação em conhecimento e diferenciações de mercado.

Para a construção dessa nova arquitetura organizacional tornou-se necessário diminuir as amarras de poder perceptíveis e aprimorar novas formas de poder orientadas para a extração de valor baseada na geração criativa e inovativa de resultados. Em consequência, tornou-se indispensável reorganizar pessoas, estrutura e o layout das empresas para que se incentivassem os transacionamentos (e não unicamente as relações pessoais) dos colaboradores, o que de outro modo pode-se afirmar que o enjaulamento foi substituído por uma rede panóptica de controle e vigilância de comportamentos, mensurados por um termômetro de confiança.

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 contribuírem 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.

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.

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 empreendedoras em uma empresa do segmento de varejo de produtos informáticos localizada na região metropolitana de Belém.

A partir dos dados apresentados e a exposição feita a conclusão que o estudo vem trazer é 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).

## REFERÊNCIAS:

ALENCAR, Mônica Maria Torres de Alencar. O Apoio às pequenas unidades produtivas no Brasil: alternativa ao desemprego ou (des)construção do trabalho assalariado no Brasil? In: ALMEIDA, Carla Cristina Lima de; FRANCISCO, Elaine Marlova Venzon (Orgs). Trabalho, território, cultura. Novos prismas para o debate das políticas públicas. São Paulo:Cortez, 2007.

ALVES, Giovanni. A Condição de proletariedade – a precariedade do trabalho no capitalismo global. Londrina. Ed. Praxis, 2009.

ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do sindicalismo no Brasil – o Brasil nos anos noventa. In : TEIXEIRA, F. & OLIVEIRA, M. Neoliberalismo e reestruturação produtiva. São Paulo : Cortez/UECE, 1996.

\_\_\_\_\_. O Novo e Precário Mundo do Trabalho – Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo. 2ª Edição. São Paulo. Ed. Boitempo, 2005.

\_\_\_\_\_. Trabalho e Mundialização do Capital: A nova degradação do trabalho na era da globalização. 2º Edição. Londrina. Ed. Praxis, 1999.

ANTUNES, Ricardo - Adeus ao trabalho? Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5ª ed. São Paulo. Ed. Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. O Caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Ed. Boitempo, 2005.

\_\_\_\_\_. Os sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6ª ed. São Paulo. Ed. Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_. A Era da Informatização e a época da Informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (org.). Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. São Paulo. Ed. Boitempo, 2006

\_\_\_\_\_. 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.

BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 2002.

BAUDRILLARD, Jean. Simulacros e Simulação; Lisboa: Ed. Relógio D'Água, 1991.

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.

BRITO, Daniel Chaves de. A modernização da Superfície: Estado e Desenvolvimento na Amazônia. Belém. Ed. UFPA/NAEA, 2001.

BROCKHAUS, Robert H. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília, 2000.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em rede. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2005.

CASTRO, Edna. Estado e Políticas Públicas na Amazônia em face da Globalização e da Integração de Mercados. (In) COELHO, Maria Cecília N., MATHIS, Armin, CASTRO, Edna, HURTIENNE, Thomas. (Orgs.) Estado e Políticas Públicas na Amazônia – Gestão do desenvolvimento Regional. Belém, Ed. Cejup: UFPA-NAEA, 2001.

CAVALCANTI, Josefa Salete Barbosa. A sociologia e suas fronteiras com outras fronteiras, com outras disciplinas científicas In: ADORNO, Sérgio (org). A sociedade entre a modernidade e a contemporaneidade. Porto Alegre, Ed. UFRGS, 1993.

COGGIOLA, Oswaldo e KATZ, Cláudio. Neoliberalismo ou crise do capital? São Paulo: Xamã, 1995.

CONNOR, Steven. Cultura pós-moderna. São Paulo: Ed. Loyola, 1993.

DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Ed. Peason Prentice Hall, 2009.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

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.

DRUCKER, Peter F. A Administração na próxima sociedade. São Paulo: Ed. Nobel, 2002.

FILION, Loius Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, 2000.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FRANCISCO, Elaine M. V.; ALMEIDA, Carla C. L. de A. (orgs). Trabalho, Território, Cultura – Novos prismas para o debate das políticas públicas. São Paulo. Ed. Cortez, 2007.

HARVEY, David. Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. 7º edição São Paulo: Ed. Loyola, 1998.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. e SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. São Paulo: Ed. Artmed, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Sociologia Geral. 7ª Ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

LAVINAS, L. As recentes políticas públicas de emprego no Brasil e sua abordagem de gênero. Brasil — abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil. São Paulo: Ministério do Trabalho e Emprego e OIT, Editora 34, 1999.

LEITE, Marcia de Paula. Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. A Era do Vazio. Lisboa: Ed. Relógio D'Água, 1983.

LIPOVETSKY, Gilles. A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. São Paulo : Companhia das Letras, 2007.

LYON, David. Pós-modernidade. São Paulo: Ed. Paulus, 1998.

LYOTARD, Jean-François. A condição pós-moderna. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2002.

MARGLIN, S. A. Origem e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os patrões? In: GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996. p. 38-77.

MARX, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos. São Paulo: Ed. Boitempo, 2004.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. A desordem do trabalho. São Paulo: Ed. Página Aberta, 1995.

MÉSZAROS, István. Desemprego e Precarização: um grande desafio para a esquerda. In: ANTUNES, Ricardo. (org). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo. Ed. Boitempo, 2006

\_\_\_\_\_ O Poder da Ideologia. São Paulo: Ed: Boitempo, 2004

OLIVEIRA, Eurenice de. Toyotismo no Brasil – desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Ed. Expressão Popular, 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.

POCHMAN, Marcio. O Trabalho sob Fogo Cruzado. São Paulo: Ed. Contexto, 2002.

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 ed. São Paulo: Campus, 2004.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri e SBRAGIA, Roberto. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. Gest. Prod. vol.14 no.3 São Carlos Sept./Dec. 2007.

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 Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 10 ed – Rio de Janeiro. Ed. Record, 2005.

SENNETT, Richard - A Cultura no Novo Capitalismo. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2006.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios da Administração Científica. São Paulo. Ed. Atlas, 1986.

TAVARES, S. R. S. Da Crise do Software ao Projeto Estruturado: a submissão real do trabalho em programação. In: FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1983. p. 220-232.



TAVARES DO SANTOS, José Vicente. A Aventura sociológica na contemporaneidade In: ADORNO, Sérgio (org). A sociedade entre a modernidade e a contemporaneidade. Porto Alegre, Ed. UFRGS, 1993.

TOURAINE, Alain. A Crítica da Modernidade. 4ª. Ed. Petrópolis, 2002.

TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. -3.ed.rev. – São Paulo. Editora UNESP (Coleção Maurício Tragtenberg), 2005

VASAPOLLO, Luciano. O Trabalho atípico e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista. In: ANTUNES, Ricardo (org.). Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil. São Paulo. Ed. Boitempo, 2006.

ZILBOVICIUS, M. e MARX, R. Autonomia e organização do trabalho: o caso da indústria siderúrgica. in: FLEURY, A. e VARGAS, N. (orgs.) Organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 1983.

#### Referências eletrônicas:

ALONSO, Viviana. Procter & Gamble – Juventude eterna. HSM Management. São Paulo. Edição 70 p.1-4, set-out, 2008. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/062/0000062341.pdf>> Acesso em: 03 jan. 2010.

COSTA LEITE, Luiz Augusto Mattana da. Consultor Educa, não ensina. Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/notas/52979-consultor-educa-nao-ensina>. Acesso em: 27 jul. 2010.

LAUFUENTE, Florência. Eficiência como marca. HSM Management. São Paulo. Edição 70 p.1-5, set-out, 2008. Disponível em: < <http://br.hsmglobal.com/notas/41453-eficiencia-como-marca> > Acesso em: 03 jan. 2010.

LEITE, Emanuel Ferreira. El Fenómeno de la Doctrina del Emprendedorismo proceso de emprendimiento) y la Incubación de Empresas – Creando Riquezas.”, Recife: Bagaço, 3ª edição. 2002, p.18.

SITE da 3M. Disponível em: [www.3m.com](http://www.3m.com). Acesso em: 03 jan. 2010.

SPINELLI, Stephen. Empreender para trazer esperança. São Paulo: ExpoManagement, 2006. Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/notas/46412-empreender-trazer-esperanca>. Acesso em: 10 jan. 2010.

PNAD 2007. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em: [www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2007/graficos\\_pdf.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2007/graficos_pdf.pdf)

Acesso em 10. Out. 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Formulário de entrevista

Entrevista Gestores da SOL

- 1) Qual a origem desta empresa?
- 2) Em todo negócio existem desafios a serem superados, na sua visão quais foram as principais dificuldades enfrentadas por esta empresa?
- 3) Esta empresa é uma das que se destacam no mercado paraense. Na sua opinião, quais os fatores responsáveis por esta diferenciação?
- 4) Como você avalia a performance da mão-de-obra encontrada no mercado de trabalho de Belém?
- 3) Que características devem possuir os candidatos a emprego nesta empresa?
- 4) Quantos funcionários atualmente a empresa possui?
- 5) Qual a média salarial dos funcionários?
- 6) A empresa tem algum serviço terceirizado?
- 7) Quantos funcionários existem nesta categoria?
- 8) A empresa oferece algum benefício sobre o salário? Quais?
- 9) A empresa desenvolve algum programa de incentivo aos funcionários? Quais são os objetivos destes programas?
- 10) Dos traços comportamentais abaixo quais os que a empresa considera como relevantes?
  - a) liderança
  - b) criatividade
  - c) pró-atividade
  - d) inteligência emocional
  - e) postura aberta à mudança
  - f) assiduidade

- 11) A partir dos traços comportamentais destacados comente-os justificando a relevância destes valores para a empresa?
- 12) Qual (is) o(s) critério (os) de gestão utilizado(s) para elaboração da estrutura organizacional desta empresa? A estrutura organizacional da empresa foi elaborada com base em quais critérios de gestão?
- 15) (Ambiente de trabalho) Como você descreveria o ambiente de trabalho desta empresa?
- 16) De que forma a empresa trabalha no sentido de integrar o trabalhador à empresa e criar neste indivíduo a identificação com o negócio e a empresa?
- 17) A empresa possui algum método para identificar o grau de satisfação de seus clientes internos? Qual o método mais utilizado?
- 18) De que modo é estabelecida a divisão de tarefas?
- 19) De que modo a empresa avalia a produtividade dos seus funcionários?
- 20) A empresa estimula a participação dos funcionários na geração de idéias para a melhoria da empresa? (Caso a resposta seja afirmativa) Como estimula?

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO

Empresa:

Questionário

Data:

Sexo: ( ) M ( ) F

Idade: ( ) 18 a 25

( ) 26 a 30

( ) 31 a 35

( ) 36 a 40

( ) 41 a 45

( ) Acima de 46

Grau de Escolaridade:

Cargo:

Função:

Tempo de atuação no ramo:

Tempo de atuação na empresa:

**01- Você consegue descrever com clareza quais são os objetivos e missão da empresa na qual você trabalha?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Parcialmente
- d)

**02- Qual das situações você se enquadra:**

- a) Tenho um contrato de trabalho temporário e trabalho 44 horas semanais.
- b) Tenho um contrato de trabalho temporário e trabalho acima de 44 horas semanais.
- c) Sou funcionário efetivo, com carteira assinada e trabalho 44 horas semanais.
- d) Sou funcionário efetivo, com carteira assinada e trabalho acima de 44 horas semanais.
- e) Outras: \_\_\_\_\_

**03- Você tem liberdade para opinar, dar sugestões e críticas?**

- a) Sim, a empresa incentiva esse tipo de atitude.
- b) Não, não me sinto seguro(a) sobre a conclusão que os colegas teriam sobre mim.
- c) Sim, apesar de ser um dos poucos a se expressar.
- d) Não, "não me perguntam, por isso não respondo".

**04- Na empresa que você trabalha as decisões mais importantes são tomadas:**

- a) Por meio de reuniões participativas, mas a decisão final cabe ao chefe.
- b) Por meio de discussões participativas e as decisões finais provêm do consenso da equipe.
- c) De forma centralizada, cabendo aos demais a execução.

**05- Quanto ao envolvimento na empresa, você enquadra-se:**

- a) Tem a iniciativa de convocar os colegas para angariar recursos destinados a uma ONG (Organização Não Governamental), por exemplo.
- b) Costuma participar de confraternizações da empresa, mas não se envolve diretamente com a organização do evento.
- c) Dificilmente participa.

**06- A organização em que você trabalha enquadra-se em quais características:**

- a) O ambiente de competitividade com relação ao ramo em que a empresa atua é estável e a empresa é regida por normas, assim como o sistema de controle é altamente centralizado.
- b) O ambiente de competitividade com relação ao ramo em que a empresa atua é instável e a empresa é regida por normas, assim como o sistema de controle é altamente centralizado.
- b) O ambiente de competitividade com relação ao ramo em que a empresa atua é instável, sendo a organização flexível e regida por valores informais.
- c) O ambiente de competitividade com relação ao ramo em que a empresa atua é estável, sendo a organização flexível e regida por valores previamente estabelecidos.

**07- Qual das seguintes opções você se enquadra:**

- a) Realizo tarefas previamente estabelecidas pelo meu supervisor ou coordenador, não me possibilitando criar outras maneiras de desempenhar as minhas atividades.
- b) Realizo tarefas previamente estabelecidas pelo meu supervisor ou coordenador, porém tenho autonomia para sugerir mudanças nestas.
- c) Realizo diferentes tarefas, o que me possibilita exercitar a criatividade e autonomia no ambiente de trabalho, por exemplo.
- d) Realizo diferentes tarefas, contudo não percebo melhorias pessoais e profissionais nos quesitos criatividade e autonomia, por exemplo, mas somente acúmulo de tarefas.

**08-A empresa incentiva a participação dos funcionários para que conheçam melhor o negócio desta?**

- a) SIM
- b) NÃO
- c) PARCIALMENTE

Caso a resposta seja afirmativa de que forma?

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

**09- Qual(is) característica(s) comportamental(is) é ou são incentivadas pela empresa que você trabalha?**

- a) liderança
- b) criatividade
- c) pró-atividade
- d) inteligência emocional
- e) postura aberta à mudança
- f) assiduidade

**10- Você se sente motivado(a) com as atividades que realiza?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Em parte

**11- Quando um membro da equipe de trabalho erra, percebe-se em maior grau:**

- a) Ocorre o diálogo com os membros, tentando ajudar o colega e também aprender com o erro.
- b) Os colegas de trabalho preferem não se envolver com o ocorrido.
- c) Ocorre o distanciamento das pessoas em relação ao membro que errou.

**12- Como você lida com as pressões diárias no trabalho?**

- a) Procuo manter o equilíbrio.
- b) É comum o acesso de raiva e mau-humor.
- c) Só consigo manter o equilíbrio quando chega o final do expediente.

**13- Como você lida com o fracasso?**

- a) Considero um auto-aprendizado, apesar da frustração inicial.
- b) Considero um auto-aprendizado após longo período de desgaste físico-emocional.
- c) Considero como um desgaste físico-emocional, tendo dificuldades em corrigi-lo.

**14- Você vê seus colegas dispostos a trabalhar por melhoramentos contínuos na empresa indo além daquilo que é considerado adequado?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não pensei no assunto

**15- Caso a resposta seja afirmativa. Em sua opinião quais as razões que levam seus colegas de trabalho a buscarem os melhoramentos contínuos?**

---

---

**16- Você se sente estimulado(a) a buscar conhecimento ou realizações fora do seu departamento?**

- a) Não, as minhas atividades já consomem meu tempo.
- b) Sim, percebo nos colegas dos outros departamentos interesse em compartilhar conhecimento. Porém, vejo restrição do(a) meu (minha) chefe.
- c) Não, acredito que o(a) chefe interpretaria esse comportamento como um pedido de transferência para outro departamento.
- d) Sim, quando estou desocupado(a) procuro conhecer e trocar idéias sobre os outros departamentos. Não vejo restrições por parte do(a) chefe.

**17- A empresa oferece oportunidade de ascensão profissional**

- a) Sim, mas não vejo mudança significativa nos rendimentos salariais e profissionais, apenas acúmulo de funções.
- b) Sim, a empresa incentiva o crescimento profissional, acompanhado de um melhor rendimento salarial.
- b) Não, não vejo oportunidade de receber promoções.

**18- De que forma as recomendações e aprendizados no ambiente de trabalho repercutem fora da empresa?**

---

---



## ANEXOS

**Anexos:**

- 1) História da Sol em imagens
- 2) Projetos Culturais
- 3) Sol: a percepção da empresa pelo mercado
- 4) Sol: a percepção da empresa pela sociedade
- 5) Sol: cartilhas formativas
- 6) Projetos sociais
- 7) Gestão do trabalho
- 8) Organograma

## ANEXO A

### História da Sol em imagens

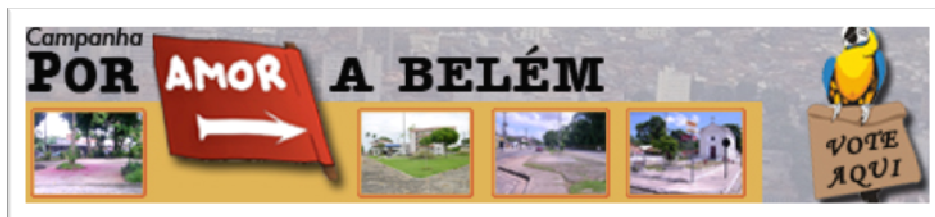
1989 - Primeira sede na Praça do Carmo, 38 na Cidade Velha.



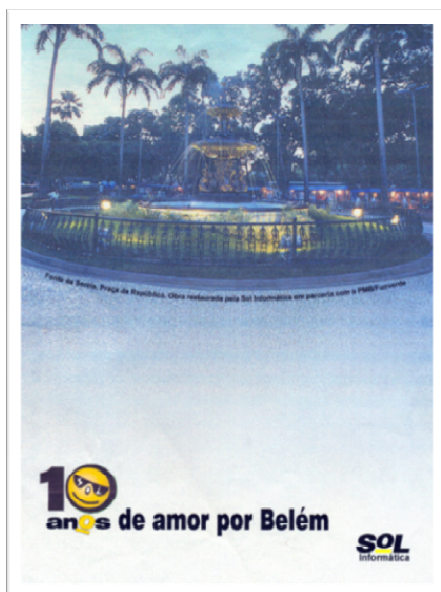
1992 - Dr. Moraes, 584. A Sol tinha pouco mais de 20 colaboradores e ali se desenhou seu modelo de gestão: não há salas na Sol, toda a administração atua em conjunto no salão, sem divisões.



19987 - Foi lançada uma campanha de vendas que resultou em apenas um vencedor. No ano seguinte, pensou-se em como fazer uma campanha em que mais pessoas pudessem ficar satisfeitas. Assim nasceu a campanha 'Por Amor a Belém'.



2004 – Premiação da campanha pelo Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) como reconhecimento pela sua importância para as ações de conscientização da população quanto à preservação do patrimônio público.



1999 - A política monetária do governo estava atrelada ao câmbio, o que fez o dólar valorizar em mais de 60% - Um caos para o mercado de informática. A Sol anuncia em jornais que não era hora de comprar.

A newspaper advertisement with a yellow background. The headline reads 'Escalada do dólar paralisa área de informática'. Below it, a sub-headline says 'Conselho da Sol: não compre agora!'. There are two red stamps that say 'NÃO COMPRE!' and 'PREÇO PROIBITIVO!'. The advertisement includes images of a printer and a computer system. Text at the bottom explains the economic situation and provides the 'SOL Informática' logo and slogan 'Pensando em você e no Brasil.'

Cerca de 20 dias depois desse anúncio voltou a comprar...

A Sol acredita no Brasil, em você, e no dólar a R\$ 1,60.

# Compre agora!

**LIBERADO!**

**metron**  
Micro Cyrix MII 300  
R\$ 1.686, ou 145 de R\$ 315

**HEWLETT PACKARD**  
Deskjet 695  
R\$ 618, ou 145 de R\$ 115

**LIBERADO!**

**LIBERADO!**

**Scanner S 440**  
R\$ 236, ou 145 de R\$ 44

**TCE**

É preciso acreditar no Brasil.  
A Sol acredita que, em 30 dias, o dólar vai se estabilizar em R\$ 1,60.  
Por isso, convenceu alguns de seus fornecedores de que, se o câmbio não retroceder, ela vai dividir o prejuízo com eles, mas você terá seus equipamentos a preço justo.  
Acredite no Brasil!

**SOL** *Pensando em você e no Brasil.*  
Informática

Tua. Dr. Moraes, 584, tel.: 212-3355, Iguaçu, 3º piso.  
Macapá Informática. Tel.: 0990 222-2193.

Para maiores detalhes, sempre consulte. Preços variam de hora. Garantia Sol. Crédito sujeito a aprovação. Taxa de juros de 4,9% a.a. Preço único incluindo impostos e frete.

Por enquanto, somente os produtos deste anúncio foram objeto de negociação. Mas, breve, estamos aumentando as opções. Aguarde!

Agosto de 2001 a Julho de 2004 – Criação de um espaço flexível na configuração, que unisse entretenimento e negócios, expandisse as fronteiras da informática para a tecnologia de uso doméstico, destinado a um público mais exigente, com forte vocação para a cultura e as relações com a cidade.



O café da Sol



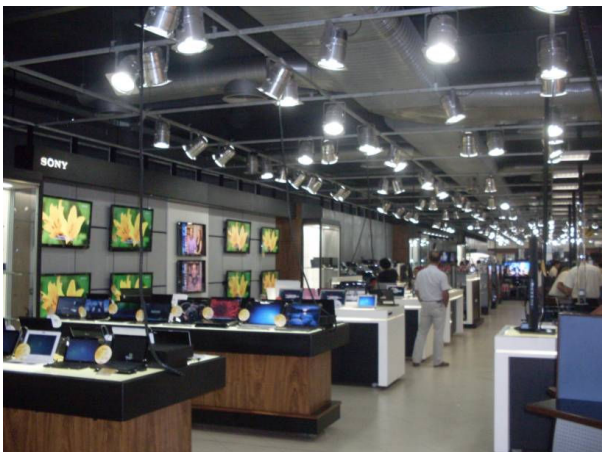
Casa Digital



Espaço Kids



## Área comercial



## Andar para uso exclusivo e lazer dos colaboradores



## Assistência Técnica



Sala de treinamento



Novembro 2009 – Inauguração da nova loja no Boulevard Shopping



Mesmo ano em que completou...





## ANEXO B

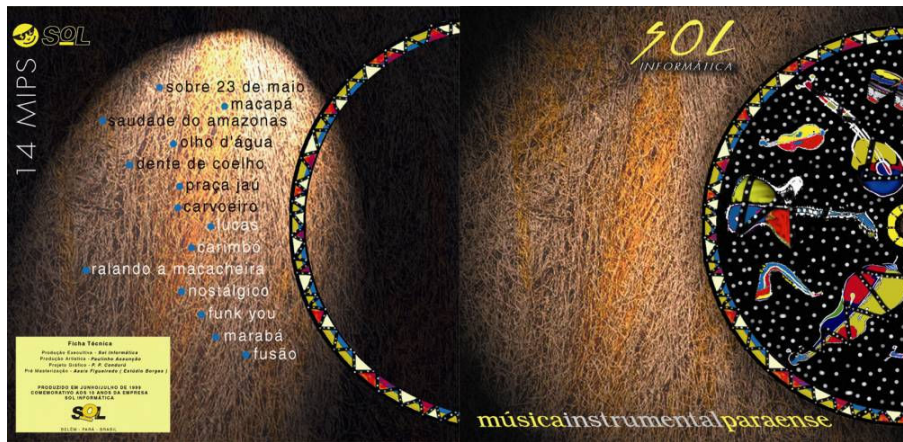
### Projetos Culturais

A música instrumental já estava nos propósitos da Sol desde 1996 com apresentações todos os sábados na Dr. Moraes. Na Doca passou a ser uma programação diária de *happy hour*.



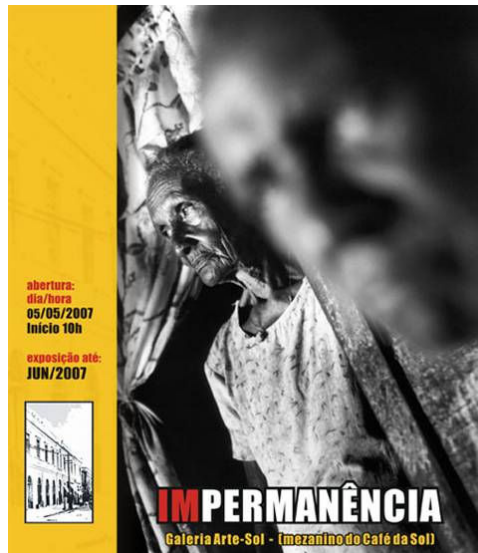
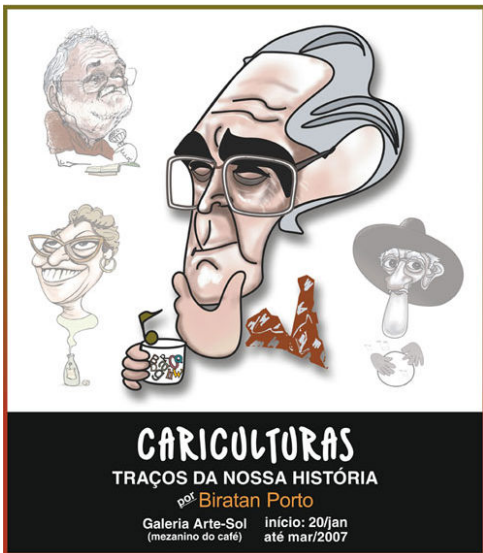
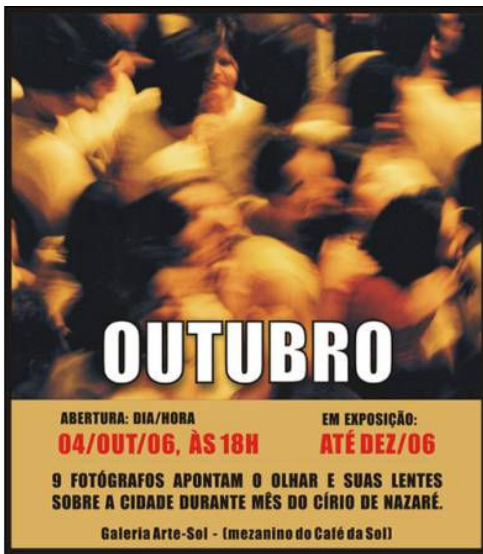
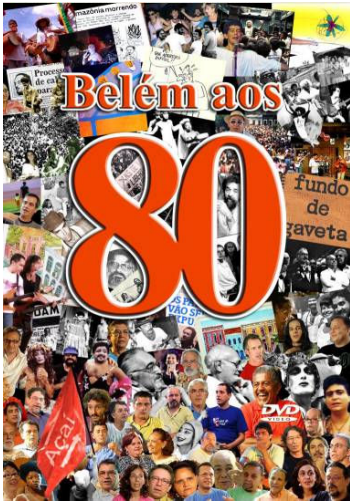
Iniciava uma série de incentivos culturais:

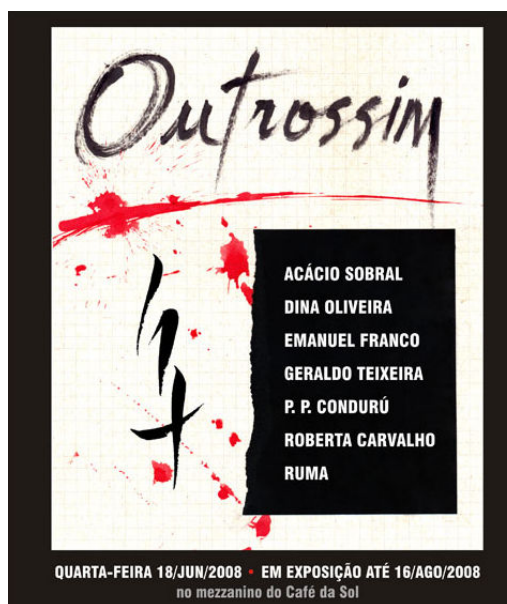
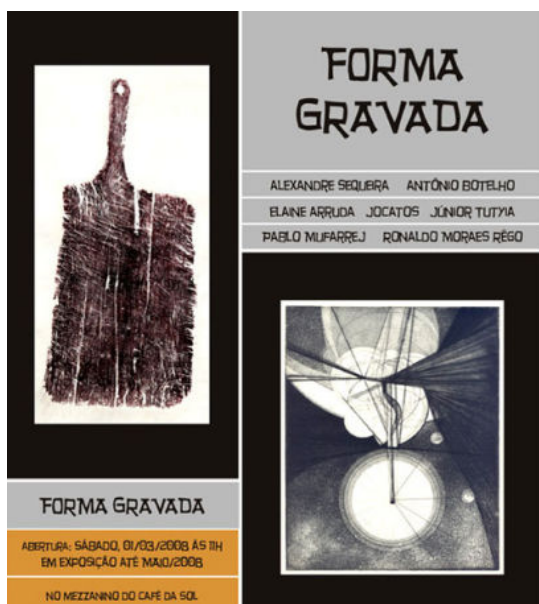
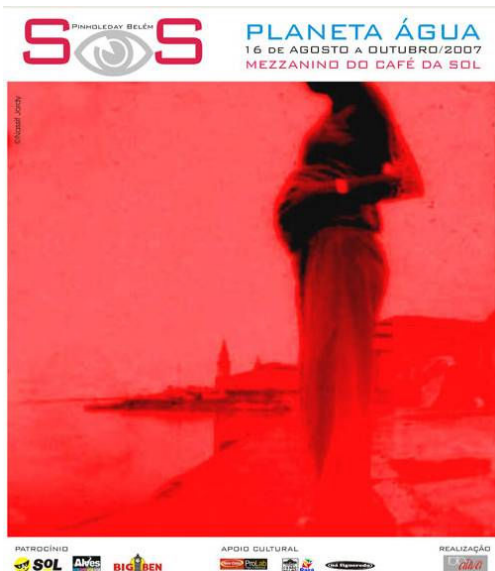
Música:



Fotografia, caricatura, etc.







Culminando com a criação da Galeria de arte





## ANEXO C

### Sol: a percepção da empresa pelo mercado

1998 – Eleita (pelo segundo ano consecutivo) Líder de Mercado no segmento Loja de Informática.

**A Sol brilhou outra vez.**

*A Sol foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, Líder de Mercado no segmento Loja de Informática.*

*Ofuscada por esta brilhante demonstração de fidelidade dos seus clientes, a Sol agradece. E promete continuar também sempre pensando neles em primeiro lugar.*

**SOL**  
Informática

*Líder de Mercado 98. E nisso que dá pensar em você e no Brasil.*

1999 – Ganhadora (pelo segundo ano consecutivo) o Prêmio Líderes de Mercado.

**DIFERENÇA**

A Sol Informática leva, pela segunda vez, o prêmio Líderes de Mercado. A diferença para o segundo colocado foi de 16%.

**Apesar da crise Sol aposta em 99**

Empresa	Porcentagem
Sol Informática	21.8%
Computer Store	19.4%
Visão Informática	3.4%
Computar	1.9%
Computer/Computworld	0.7%
Yamada	0.3%

Apontada como uma das 100 maiores e colocada também entre as 10 melhores vendas de informática do país pela revista Info-Exame em 98 (ano-base 97), a Sol Informática conquistou, pela segunda vez, o prêmio Líderes de Mercado. A diferença para o segundo colocado, a Computer Store, foi de 16 pontos percentuais, revelando preferência absoluta por parte dos consumidores.

O motivo de tanto sucesso, diz o sócio Celso Eluan, é uma combinação perfeita dos quesitos preço, atendimento, qualidade e garantia. O resultado são 15 mil clientes cadastrados e uma média de vendas de 300 computadores por mês.

“Começamos há dez anos com três funcionários numa pequena loja na Praça do Carmo”, relembra Eluan. Hoje são duas lojas e 61 colaboradores, capazes de atuar em qualquer área do negócio. “Trabalhamos com o conceito de polivalência dos funcionários. Quase todos têm curso de informática e são capazes de trabalhar tanto no atendimento quanto na administração”.

Mas não é só na área de RH que a empresa se revela *atenada* com o mercado. Desde sua fundação, a Sol destina 10% de sua verba publicitária anual para apoiar atividades culturais, chegando a patrocinar uma média de 70 eventos por ano. Por essas e outras, o sócio Roberto Ferreira aposta que 99 será um grande ano para a Sol. “É na expectativa de um horizonte ruim, na economia em geral, que a empresa é colocada à prova. Temos o desafio de reduzir custos sem cortar pessoal e mantendo o mesmo nível de satisfação do cliente”, resume.

2003 – Indicadores publicados na revista INFOEXAME 2003.

### AS 200 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS

Posição	Empresa	Sede	Sector	Vendas (US\$ milhares)	Crescimento de vendas em US\$ (%)	Crescimento de vendas em R\$ (%)	Patrimônio líquido (US\$ milhares)
2002	2001						
151	* ASGA A fábrica instalada em Paulínia produz modems ópticos para redes	Paulínia (SP)	Hardware	8 721	-70,8	-63,4	4 431
152	174 MSA Desenvolve aplicações para TI e gerenciamento eletrônico de documentos	Belo Horizonte (MG)	Desenvolvimento	8 345	-3,1	21,5	4 380
153	* LANLINK Especializada em soluções Microsoft, a empresa atua na Região Nordeste	Fortaleza (CE)	Consultoria e int.	8 237	-2,3	22,5	1 374
154	166 TRELIS Fax-modem é um de seus principais produtos para os fabricantes de PC	São Paulo (SP)	Hardware	8 020	N/A	N/A	N/I
155	169 ATT/PS Atua em sistemas para fundos de pensão, bancos e empresas de saúde	Belo Horizonte (MG)	Desenvolvimento	7 812	-14,2	7,6	1 555
156	199 E-DABLIO Desenvolve e implanta sistemas de TI para mais de 100 clientes	Rio de Janeiro (RJ)	Desenvolvimento	7 721	41,3	77,0	332
157	* GRUPO UNIONE Nasceu da fusão entre a Mind e a Improve. Atua na área de gestão	São Paulo (SP)	Consultoria e int.	7 632 <sup>m</sup>	-17,9	2,9	928
158	163 INTERQUADRAM Fornece soluções integradas para sistemas de gestão empresarial	Rio de Janeiro (RJ)	Software	7 508	-26,8	-8,3	4 778
159	179 RESOURCE INFORMÁTICA Fábrica de software e outsourcing garantem 70% de sua receita	São Paulo (SP)	Desenvolvimento	7 199	-9,4	13,5	519
160	188 SOL INFORMÁTICA Há 14 anos no mercado, a distribuidora paraense é forte no varejo	Belém (PA)	Distribuição	7 164	-3,7	20,7	2 090
161	* CESAR Vinculada à Universidade Federal de Pernambuco, atua como incubadora	Recife (PE)	Desenvolvimento	7 013 <sup>**</sup>	48,4	85,9	1 840
162	177 CYCLADES BRASIL Fornece soluções para servidores e redes. Ainda muito ligada no Linux	São Paulo (SP)	Hardware	6 869	-15,0	6,5	435
163	* WA A empresa atua em todas as áreas de sistemas de gestão empresarial	São Paulo (SP)	Desenvolvimento	6 577	-3,1	21,4	105
164	200 TVI Soluções para web, vídeos e eventos corporativos são as principais áreas	São Paulo (SP)	Desenvolvimento	6 535	20,4	50,9	676
165	176 PC SERVICE Seu leque de serviços inclui help desk, suporte e operação de servidores	Rio de Janeiro (RJ)	Serv. operacionais	6 531	-20,4	-0,2	869
166	188 GRUPO A&C Atua nas áreas de consultoria, software, outsourcing e call center	Belo Horizonte (MG)	Desenvolvimento	6 481 <sup>**</sup>	22,6	53,6	889

### AS QUE MAIS INVESTEM EM PROJETOS SOCIAIS

Total investido em projetos sociais e/ou comunitários

Empresa	Sector	Investimentos em projetos sociais (US\$ milhares)	% em relação às vendas
1 BRASIL TELECOM	Comunicação	8 919	0,27
2 TELEFÔNICA	Comunicação	7 152	0,07
3 TELEMAR	Comunicação	3 872	0,51
4 TCO	Comunicação	3 472	0,39
5 TELEM3 CELULAR	Comunicação	1 358	0,04
6 TELESP CELULAR	Comunicação	612	1,22
7 MICROSIGA	Software	344	3,55
8 EVOLUTI	Consultoria e integração	304	0,09
9 ERICSSON	Infra-estrutura	257	0,91
10 RM SISTEMAS	Software	216	0,04
11 ITAUTEC PH/CO	Hardware	198	0,05
12 LUCENT TECHNOLOGIES	Infra-estrutura	171	0,23
13 INTELBRAS	Infra-estrutura	135	0,15
14 TBA	Consultoria e integração	84	0,55
15 CSC BRASIL	Distribuição	73	0,30
16 PARKS	Hardware	58	0,01
17 TIM SUL	Comunicação	34	0,34
18 SOL INFORMÁTICA	Distribuição	24	0,01
19 GLOBAL TELECOM	Comunicação	22	0,06
20 G&P	Consultoria e integração	20	



CRESCIMENTO		MARGEM DE LUCRO		RENTABILIDADE	
Crescimento da receita operacional bruta do ano em US\$		Relação entre o lucro líquido ajustado (EBITDA) e as vendas		Relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido da empresa	
Empresa	%	Empresa	%	Empresa	%
1 ALL NATIONS	10,2	1 AMC INFORMÁTICA	18,3	1 BRASOFTWARE	7,2
2 AGIS	1,9	2 AKAD	11,7	2 AMC INFORMÁTICA	66,0
3 AMC INFORMÁTICA	0,7	3 CSC BRASIL	11,1	3 CSC BRASIL	69,2
4 SOL INFORMÁTICA	-3,7	4 LEBRE	8,0	4 AGIS	32,3
5 BRASOFTWARE	-5,7	5 BRASOFTWARE	6,0	5 LEBRE	26,7
6 TES TECNOLOGIA	-14,7	6 SOL INFORMÁTICA	3,2	6 TES TECNOLOGIA	18,5
7 AKAD	-22,8	7 AGIS	2,4	7 ALL NATIONS	10,0
8 OFFICER	-23,2	8 TES TECNOLOGIA	2,3	8 AKAD	8,4
9 LEBRE	-27,6	9 OFFICER	1,8	9 SOL INFORMÁTICA	3,7
10 CSC BRASIL	-28,4	10 ALL NATIONS	0,3	10 OFFICER	1,1
Mediana	-17,1	Mediana	3,2	Mediana	19,4

LIQUIDEZ		ENDIVIDAMENTO GERAL		LIDERANÇA DE MERCADO	
Capacidade da empresa de saldar suas dívidas de curto prazo		Empresas com menos dívidas a pagar		Porcentual das vendas das dez maiores empresas do mercado	
Empresa	Índice	Empresa	%	Empresa	%
1 SOL INFORMÁTICA	10,3	1 SOL INFORMÁTICA	12,2	1 OFFICER	23,0
2 AKAD	4,6	2 AKAD	17,8	2 ALL NATIONS	13,0
3 CSC BRASIL	2,1	3 CSC BRASIL	37,7	3 AGIS	8,7
4 AMC INFORMÁTICA	1,9	4 AMC INFORMÁTICA	41,3	4 WESTOON BRASIL	6,2
5 BRASOFTWARE	1,7	5 LEBRE	65,6	5 BRASOFTWARE	5,6
6 LEBRE	1,5	6 ALL NATIONS	67,7	6 CSC BRASIL	6,4
7 OFFICER	1,4	7 TES TECNOLOGIA	68,6	7 SOL INFORMÁTICA	5,3
8 TES TECNOLOGIA	1,3	8 BRASOFTWARE	71,6	8 LEBRE	2,3
9 AGIS	1,1	9 AGIS	83,8	9 TES TECNOLOGIA	2,2
10 ALL NATIONS	0,1	10 OFFICER	85,8	10 AMC INFORMÁTICA	2,2
Mediana	1,4	Mediana	69,9	Mediana	3,1

AS MAIORES							
Classificação das empresas por receita operacional bruta							
Empresa	Sede	Vendas (US\$ milhares)	Patrimônio liq. (US\$ milhares)	Lucro líquido (US\$ milhares)	Lucro líquido ajustado - EBITDA (US\$ milhares)	Margem de lucro sobre vendas (%)	Nº de empregados
1 OFFICER	São Paulo (SP)	91.745	2.764	35	1.060	3,8	154
2 ALL NATIONS	Rio de Janeiro (RJ)	27.184	1.485	167	81	0,3	57
3 AGIS	Campinas (SP)	18.064	576	190	496	2,4	25
4 WESTOON BRASIL	São Paulo (SP)	17.116	N/A	N/A	N/A	N/A	45
5 BRASOFTWARE	São Paulo (SP)	16.635	643	659	1.001	6,1	60
6 CSC BRASIL	Rio de Janeiro (RJ)	13.291	1.900	939	1.472	11,1	63
7 SOL INFORMÁTICA	Bahia (BA)	7.164	2.090	58	226	3,2	67
8 LEBRE	Salvador (BA)	4.804	953	182	385	8,0	225
9 TES TECNOLOGIA	Cravinhos (SP)	4.509	556	115	105	2,5	32
10 AMC INFORMÁTICA	Barueri (SP)	4.540	740	362	832	18,3	22

Valores em reais convertidos pelo dólar médio de 2002 (US\$ 1 = R\$ 2,9001). N/A - Não Aplicável, N/I - Não Informado (1) Estimado pela revista INFO

2005 – O Café da Sol indicado entre os destaques gastronômicos da cidade.



2007 – Ganhadora do Prêmio ORM/ACP

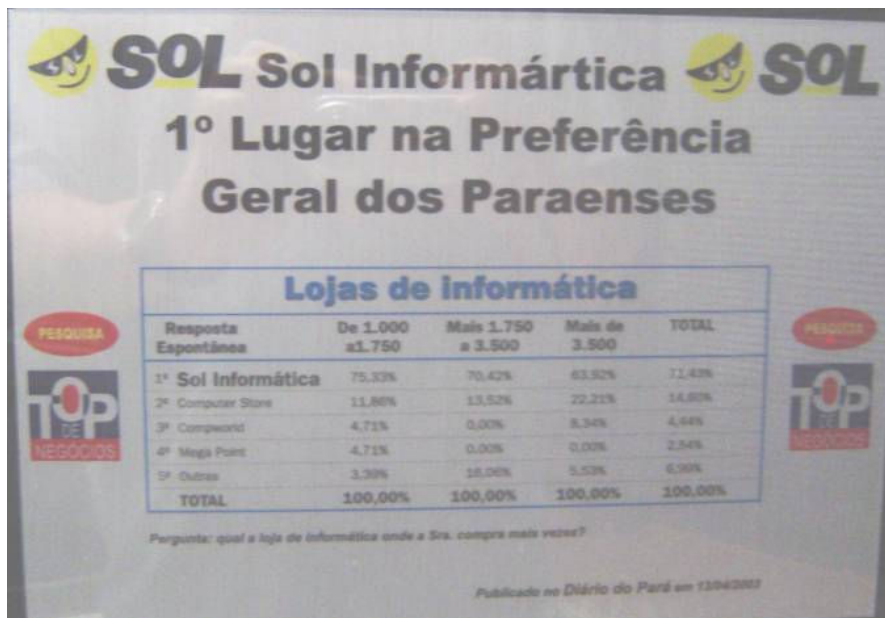


2008 – Premiada com Medalha de Mérito Ambiental “Marina Silva”.



## ANEXO D

**Sol: a percepção da empresa pela sociedade**  
2003 – 1º Lugar na Preferência Geral dos Paraenses.



2004 – Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade - Pela campanha “Por amor a Belém” em parceria com a Prefeitura Municipal de Belém, envolvendo a população na busca de recursos para financiar a recuperação de logradouros públicos.

**PRÊMIO Rodrigo Melo Franco de Andrade**  
para ações de preservação do patrimônio cultural

**Realização**  
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional  
Ministério da Cultura

**Informações**  
Coordenação Geral de Promoção  
SBH quadra 2  
Edifício Central Brasília 2º andar  
70040-904 - Brasília DF  
Tele: (011) 404.6336/6338/6339  
Fax: (011) 418.6120/6198  
<http://www.iphan.gov.br>

IPHAN Ministério da Cultura

### TROFÉU DE GILBERTO GIL PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO

O ministro da Cultura, **Gilberto Gil** (62), participou em Brasília da cerimônia de entrega do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade. **Celso Eluan** (49), à esq., diretor da Sol Informática, de Belém do Pará, recebeu o troféu destinado a instituições e pessoas que atuam na preservação e divulgação do patrimônio cultural do país, sendo felicitado por **Antônio Augusto Arantes Neto** (61), presidente do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). A Sol foi agraciada por patrocinar a restauração de monumentos na capital paraense.



2006 – Pesquisa realizada pelo Jornal Diário do Pará indica a Sol como a Loja de Informática preferida pelo público feminino.

## Lojas preferidas do público feminino

Lanchonete				
RESPOSTA ESPONTÂNEA	Até R\$ 1,00	Entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50	Maiores R\$ 1,50	% TOTAL
NALD'S	21,70%	20,30%	20,44%	
	18,89%	14,80%	17,78%	
	21,70%	24,60%	27,78%	
	17,89%	20,80%	19,44%	
	17,10%	12,20%	14,19%	
	4,70%	3,80%	2,70%	
	4,79%	5,00%	2,70%	
	2,20%	2,20%	2,41%	
	0,80%	1,50%	0,99%	
	0,80%	0,80%	0,91%	
	8,80%	5,40%	6,35%	
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

F. Lima - Nota: Resultados Gerais ponderado pelas proporções de renda do Target avaliado.

Loja de departamento				
RESPOSTA ESPONTÂNEA	Até R\$ 1,00	Entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50	Maiores R\$ 1,50	% TOTAL
Y.YAMADA	45,30%	39,00%	30,80%	55,22%
S&B	2,30%	5,80%	0,70%	1,96%
S&B S&B	2,30%	0,00%	0,70%	0,96%
S&B LUIZ	1,60%	4,40%	1,40%	8,32%
OUTROS	10,10%	12,00%	12,80%	10,20%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

F. Lima - Nota: Resultados Gerais ponderado pelas proporções de renda do Target avaliado.

Loja de informática				
RESPOSTA ESPONTÂNEA	Até R\$ 1,00	Entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50	Maiores R\$ 1,50	% TOTAL
SOL INFORMÁTICA	18,20%	20,30%	17,60%	24,72%
MICRONUS	25,80%	19,80%	26,80%	24,00%
COMPUTER STORE	7,70%	13,20%	12,80%	10,21%
UNIVERSAL	4,40%	5,50%	6,30%	7,04%
VARIO COMPUTADORES	3,80%	4,70%	2,60%	3,95%
LIGHT INFORMÁTICA	2,90%	3,00%	1,80%	2,66%
BIO INFORMÁTICA	2,90%	3,00%	0,90%	2,33%
OPÇÃO INFORMÁTICA	2,90%	1,00%	1,80%	2,04%
PLUG PLAY	1,60%	0,00%	0,00%	0,82%
OUTRAS	30,10%	16,90%	9,20%	22,38%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

F. Lima - Nota: Resultados Gerais ponderado pelas proporções de renda do Target avaliado.

Escola de dança				
RESPOSTA ESPONTÂNEA	Até R\$ 1,00	Entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50	Maiores R\$ 1,50	% TOTAL
PINTO	45,60%	52,80%	48,30%	49,71%
R	14,70%	13,70%	23,70%	16,02%
CADEMA	11,60%	10,70%	6,50%	10,41%
MIA	5,40%	3,80%	4,60%	4,66%
ARCA	2,30%	4,80%	2,20%	2,37%
	2,20%	1,50%	0,00%	1,58%
	17,10%	13,10%	15,70%	15,89%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

F. Lima - Nota: Resultados Gerais ponderado pelas proporções de renda do Target avaliado.

Escola de idiomas				
RESPOSTA ESPONTÂNEA	Até R\$ 1,00	Entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50	Maiores R\$ 1,50	% TOTAL
	33,30%	32,80%	28,80%	32,34%
	30,20%	29,80%	28,10%	29,79%
	10,10%	6,30%	17,30%	10,44%
	6,20%	9,20%	7,20%	7,29%
	9,20%	6,10%	4,30%	5,83%
	3,90%	3,10%	3,60%	3,61%
	1,60%	2,30%	2,30%	1,92%
	0,00%	1,30%	2,30%	0,89%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	0,00%	0,00%	1,40%	0,29%
	7,70%	7,80%	4,30%	7,14%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

F. Lima - Nota: Resultados Gerais ponderado pelas proporções de renda do Target avaliado.

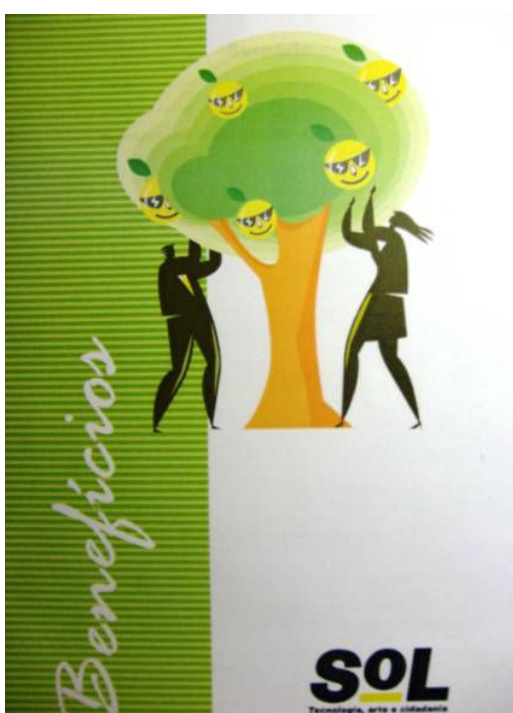
Laboratório de análise clínica				
RESPOSTA ESPONTÂNEA	Até R\$ 1,00	Entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50	Maiores R\$ 1,50	% TOTAL
PAULO AZEVEDO	34,10%	45,60%	33,80%	38,70%
AMARAL COSTA	12,40%	12,20%	14,40%	12,70%
BENEFICENTE BELÉM	6,50%	6,90%	11,50%	8,56%
CEMADA	6,20%	9,80%	11,50%	8,36%
HOSPITAL BELÉM	7,00%	3,80%	4,30%	6,55%
BOBIBREIRA	6,40%	3,10%	9,40%	6,43%
QUINDALPE	6,50%	2,30%	0,70%	5,24%
MAUSÉ	3,10%	5,30%	2,20%	3,85%
BIOMED	4,70%	1,00%	2,20%	3,29%
HEITANI	0,80%	2,90%	1,20%	1,29%
OUTROS	9,30%	6,80%	2,10%	7,26%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

F. Lima - Nota: Resultados Gerais ponderado pelas proporções de renda do Target avaliado.

## ANEXO E

### Sol: cartilhas formativas

1999 - Quando completaria 10 anos, devido formação de grupos dividindo a empresa, questionando lideranças. Foi criada, então, uma assembléia constituinte, com quatro comissões para discutir os temas chaves: clientes, colaboradores, comunidade e acionistas. Durante mais de três meses esses grupos se reuniram e dissecaram os temas para resumi-los no documento que hoje são entregues a cada novo colaborador, a fim de conhecer a empresa e seus valores.



## ANEXO F Projetos sociais



**SOCIEDADE SOLIDÁRIA**  
INVESTIMENTO SOCIAL

A Sol investe em solidariedade.

Neste natal, em parceria com outras parceiras e sócios, iremos beneficiar estas instituições, levando alegria para quem precisa.

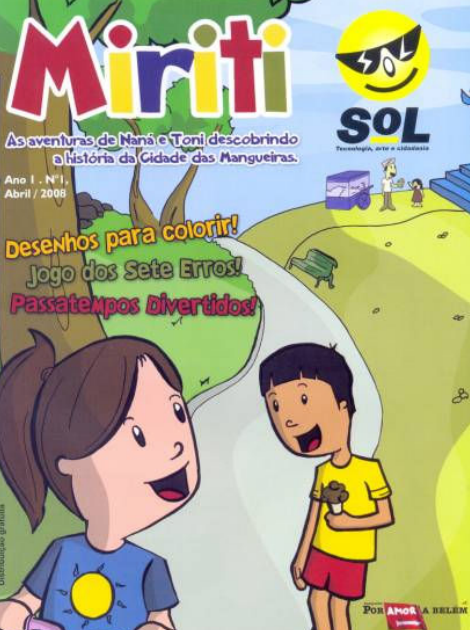
**JUNTE-SE A NÓS**  
SOLIDARIEDADE


**Emaús**  
CENTRO DE ATIVIDADES

**CVC**  
Centro de Valorização da Criança  
Um projeto do UNICAMP em parceria com o município

**SOLIDÁRIA**  
Tecnologia, arte e cidadania

Solar do Acalanto      Creche do Paracuri



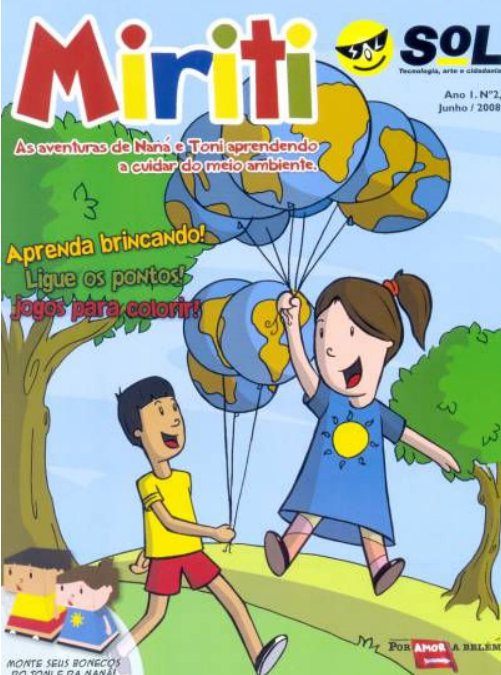
**Miriti**  **SOL**  
Tecnologia, arte e cidadania


As aventuras de Nana e Toni descobrindo a história da Cidade das Mangueiras.

Ano 1 - Nº1, Abril / 2008

Desenhos para colorir!  
Jogo dos Sete Erros!  
Passatempos divertidos!

FOR AMOR À BELÉM



**Miriti**  **SOL**  
Tecnologia, arte e cidadania

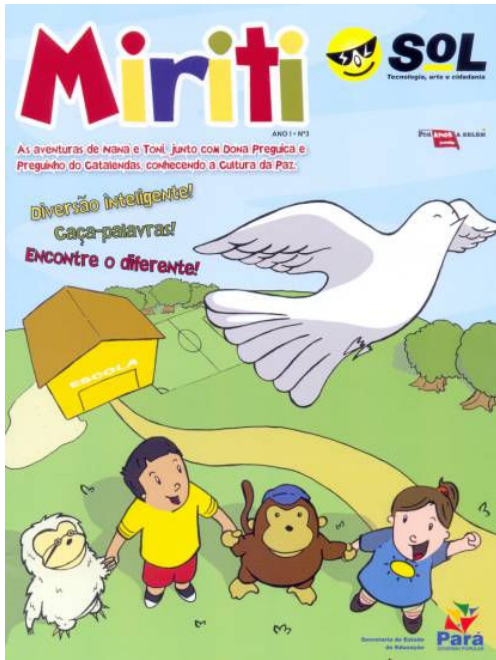
Ano 1, Nº2, Junho / 2008

As aventuras de Nana e Toni aprendendo a cuidar do meio ambiente.

Aprenda brincando!  
Ligue os pontos!  
Jogos para colorir!

FOR AMOR À BELÉM

MONTE SEUS BONECOS DO TONI E DA NANA!



## ANEXO G

### Gestão do trabalho

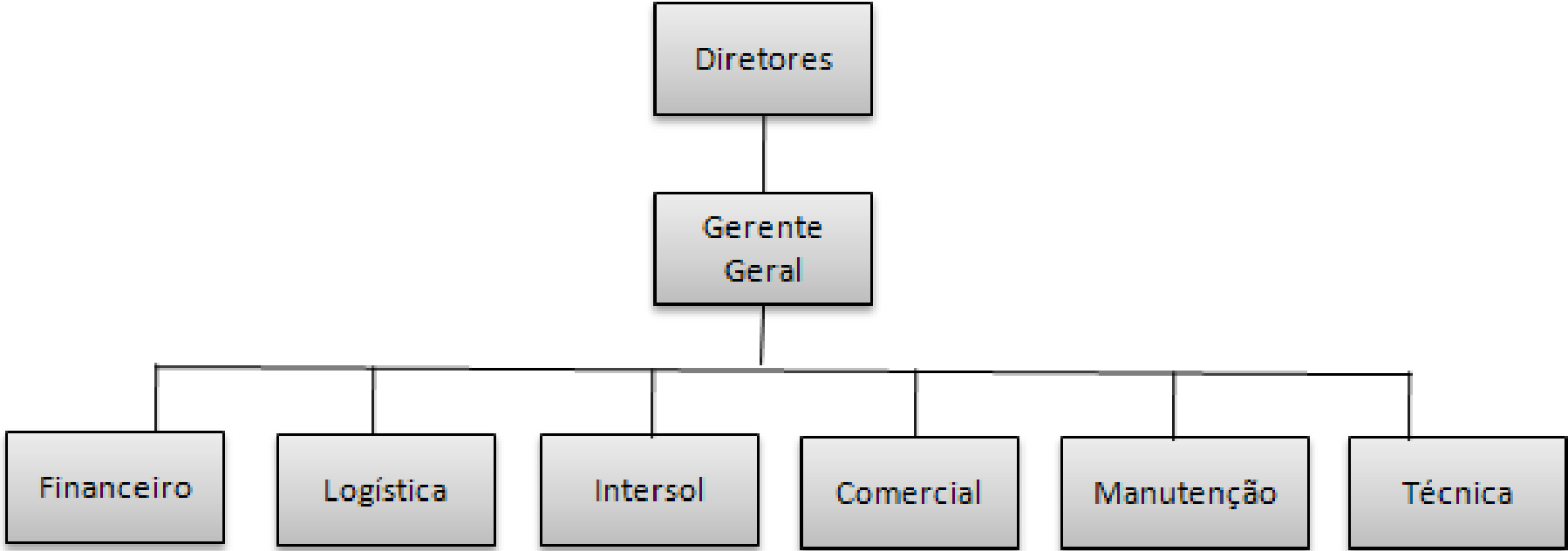
Uma premissa prevista na Constituição da Sol é: a empresa deve servir aos colaboradores não só pagando salários, mas oferecendo uma oportunidade de se desenvolverem como profissionais e cidadãos.





BENEFÍCIO	OBJETIVO	ABRANGÊNCIA	SUSPENSÃO
Plano de Saúde	Garantir assistência médica completa ao colaborador e sua família.	Colaborador e seus dependentes diretos (cônjuges e filhos).	Desligamento do colaborador
Auxílio Pecúlio	Prestar assistência financeira ao colaborador em caso de falecimento de parente próximo.	Para todos os colaboradores no caso de falecimento de pais, cônjuges, filhos ou irmãos dependentes.	A critério da diretoria
Auxílio Farmácia	Minimizar os gastos do colaborador com medicamentos receitados.	Todos os colaboradores e seus dependentes diretos (cônjuges e filhos).	Quando houver inobservância da regra vigente e quando as perdas e ajustes de estoque do ano forem superiores ao valor programado.
Empréstimo	Atender as necessidades financeiras imprevistas e urgentes do colaborador, através de empréstimo pessoal sem juros.	Todos os colaboradores diretos e indiretos.	Perderá o usufruto do benefício por tempo indeterminado o colaborador que solicitar empréstimos para fins escusos (diferentes do aprovado) ou para uso de terceiros. Colaboradores que praticam agiotagem com outros colaboradores perderão o direito ao benefício.
Refeitório	Proporcionar refeições balanceadas de forma a atender o ao colaborador que mora distante e que não tem condições de ir em casa	Todos os colaboradores diretos e indiretos.	A critério da diretoria
Vale Pato	Ajudar nos preparativos das festividades do Círio de Nazaré.	Todos os colaboradores diretos.	Quando as perdas e ajustes de estoque do ano forem superiores ao valor programado.
14º Salário	Distribuir entre os colaboradores uma parte dos resultados da empresa.	Todos os colaboradores diretos.	Quando as perdas e ajustes de estoque do ano forem superiores ao valor programado.
Plano odontológico, psicológico e fonoaudiológico	Garantir ao colaborador acesso a tratamento odontológico, psicológico e fonoaudiológico.	Todos os colaboradores diretos.	Quando as perdas e ajustes de estoque do ano forem superiores ao valor programado.
Auxílio creche	Garantir ao colaborador o bem-estar dos filhos na ausência dos pais para trabalhar.	Até o final da pré-escola ou 6 anos completos - o que ocorrer primeiro, para os filhos de todos os colaboradores diretos.	Quando o filho ultrapassar a idade ou a série abrangida e quando as perdas e ajustes de estoque do ano forem superiores ao valor programado.

**ANEXO H**  
**Organograma**



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)