

## **EMPREENDEDORISMO E TERCEIRIZAÇÃO: A REALIDADE EM ANÁLISE**

**Antonio Vico Mañas<sup>(\*)</sup>**

### **RESUMO:**

Aborda-se neste artigo o resultado de uma pesquisa de campo em que se analisa o que se espera de uma pessoa que queira abrir um negócio e, quanto a sua vivência, em organizações, lhe ajudaram a possibilitar esse objetivo. A conceituação e a prática são debatidas a partir de opiniões coletadas em bibliografias diversas e dos próprios terceiros empreendedores.

### **ENTREPRENEURSHIP AND OUTSOURCING: THE REALITY IN ANALYSIS**

### **ABSTRACT:**

This article has the objective of presenting the results of a field research on the necessary requirements or the entrepreneurs that intend to open their own business and how their professional experiences aid in the reach of these objectives. The theoretical referential and the practice are debated starting from the opinions collected in several bibliographies and of the entrepreneurs outsources interviewees.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Empreendedorismo, Terceirização, Parcerias/alianças.

### **KEY-WORDS:**

Entrepreneurship, Outsourcing, Partnership/Alliance.

---

<sup>(\*)</sup> Mestre em Administração e Doutor em Ciências Sociais ; Professor do Departamento de Administração da FEA e do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP; Coordenador do Curso de Administração – Universidade São Judas Tadeu  
e-mail: prof.avicomanas@usjt.br

## INTRODUÇÃO

Em pesquisa efetuada entre os anos de 1999 e 2000, detectou-se que a **complexidade**, pela interação, integração, interconexão, interdependência de cada indivíduo, que atualmente dispõe de informações para comportar-se como um nó-conector numa rede mais ampla de parcerias, e que tem de estar sempre aprendendo, **é a noção quase unânime de todos os envolvidos.**

O foco da parcelarização de atividades dentro de uma organização se transformou, enquanto as pessoas acompanhavam a evolução e passaram a atender as novas necessidades organizacionais. As pessoas dentro das organizações evoluíram atendendo às suas novas formas de encarar a sua vida, respeitando princípios que coadunam com a visão mais ampla, sistêmica, holística que as organizações adotaram, para obter melhores resultados. Em suma, a estrutura organizacional diminuiu, se deslocou para fora e as organizações terceiras que se ligam à rede passaram a ser externas, onde essa atividade passou a ser mais completa, mais complexa, passou a ser mais empresarial, mais voltada para um negócio.

As pessoas de quem obtivemos as respostas e que por contingência acabaram sendo aquelas ligadas a atividades imobiliárias e/ou da construção civil, bem como outras, às quais também estamos ligados através de pesquisas, acadêmicas ou empresariais, tais como, a saúde, o ramo financeiro, a indústria de diversas áreas, a agricultura e a pecuária, os serviços como o de consultoria, de manutenção de equipamentos, automóveis e outros, do comércio varejista ou atacadista, ou da área sindical, nos comprovaram o que havíamos percebido no decorrer da pesquisa bibliográfica. Acabou a época da visão fragmentada, técnica. O corpo mais amplo de uma rede possibilita a cada um de nós o exercício de uma amplitude maior no uso de habilidades que dispomos.

Ao caracterizar que somos todos parceiros, todos terceiros e comprovar com a implementação de um experienciar o sistema conceitual e todas as suas necessidades para que resultem em pontos positivos.

Todo indivíduo necessita de habilidades, aptidões, como precisa também de desejos e motivações para a consecução de atividades e objetivos, sejam eles, próprios, de seu grupo, de sua organização ou de outros, portanto de todos. Esse indivíduo tem que estar em relações constantes com o seu ambiente, no seu contexto. Essas relações são sempre sociais, apesar de

exigirem uma freqüente relação com o seu inconsciente, isto é com o seu “eu”. A comunicação, as relações humanas, exigem um saber agir e saber ser.

Na execução de seu trabalho essa habilitação é fundamental, somada àquela que tanto esforço gerou no decorrer da história humana, que é a habilitação técnica, hoje mais facilmente identificada, conhecida e aplicada e que dependendo do nível de tarefa desenvolvida, ou posto de destaque no trabalho que exerce, ganha conotações mais amplas, com necessidades maiores de “saberes” ou com apoio e utilização de tecnologias mais sofisticadas.

No entanto, faltou uma habilitação para que esse homem se torne capaz de ser um verdadeiro parceiro, um terceiro, um igual a todos os outros homens no que reconhecemos como liberdade, felicidade, bem-estar, mesmo que tudo isto seja passageiro ou utópico: a habilitação conceitual. Entendemos por conceitual e daí a construção do sistema, aquele conjunto de habilidades que permitem a uma pessoa considerar o todo e por isso mesmo ter a capacidade de compartilhar com ela a sua gestão e quem sabe poder executá-la. Para que exista essa habilitação conceitual, o sistema prevê que o indivíduo reconheça os diversos papéis em seu contexto e qual a interdependência de cada um e de que modo as transformações em qualquer uma das partes afetam as demais.

Ao reconhecer tais relacionamentos e tomar conhecimento dos componentes importantes de cada situação, o indivíduo tem condições de agir de maneira a promover um caminhar, cujo rumo deveria estar direcionado para o bem comum que é o bem-estar de todos os envolvidos. Se todos entendermos o relacionamento geral e a importância da mudança, cada um de nós será capaz, com certeza, de conduzir-se melhor num processo de trabalho que concluímos ser parte de sua vida e portanto a sua própria vida. Nesse sentido, vemos uma pessoa como alguém que dentro de um sistema sabe enxergar, executar, mudar e direcionar qualquer atividade, aplicando seus interesses e atitudes, a coordenação desses movimentos e a integração de todos esses pontos e valores que normalmente divergem entre si. Se habilitação é a capacidade de transformar conhecimentos em ação, o sistema conceitual é a possibilidade de colocar em ação um conhecimento que cada um de nós já detém, no seu experienciar técnico, no seu relacionamento cooperativo com os outros e com a possibilidade de caminhar conforme seu pensar, estando integrado com o todo e portanto com os outros. Todos somos parceiros e terceiros ao mesmo tempo e se não somos uma dessas duas possibilidades é porque

não queremos, isto é, ainda temos dúvidas sobre o empreendedor que somos ou poderemos ser.

## FUNDAMENTAÇÃO

Visando buscar pontos de sustentação para a pesquisa resolveu-se partir para a absorção de informações básicas e com isso obter o entendimento conceitual sobre os temas de que trataria a pesquisa. Foram destacados assuntos como: Empreendedorismo, Terceirização, Competência, Autonomia, Confiança e Colaboração.

Sobre Empreendedorismo podemos afirmar que surge a partir do termo entre-preneur originado na língua francesa, segundo Vérin, apud Filion, 1.999, junto com vários outros significados. Depois de sofrer representações distintas evoluiu para referenciar à pessoa que “criava e conduzia projetos” ou “criava e conduzia empreendimentos” e foi no século XVIII que Richard Cantillon, 1.950, em sua obra-ensaio sobre a natureza e o comércio em geral, deu ao termo empreendedor significado próximo ao atual, isto é, uma pessoa que comprava matéria-prima, processava-a e vendia-a como semi-acabado para outros ou já como produto acabado.

O empreendedor era aí, uma pessoa que identificava uma oportunidade de negócio, assumia um risco ao adquirir, processar e revender um produto, o que se aproxima muito de:

*“A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos racionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”. (Schumpeter, 1982:57).*

Há 40 anos aproximadamente, o empreendedorismo, vem sofrendo alterações, passando de mero coadjuvante, nos estudos econômicos e das organizações, para o centro das atenções. Na Universidade de Harvard, McClelland, 1972, encontra após muitos anos de pesquisa, o que pensa ser uma conexão entre o desenvolvimento econômico de vários países e o desenvolvimento de senso de realização de sua população. E isto estaria associado ao sucesso dos empreendedores. Mais recentemente, Mintzberg (2000), reuniu alguns escritos de pesquisadores do assunto e de empreendedores e chamou este conjunto de “Escola Empreendedora”.

Os empreendedores em geral são portadores de uma enorme energia e otimistas contumazes, são independentes e por conseguinte, tomam, invariavelmente, a iniciativa. A persistência é outra marca, somada à criatividade, inovação e originalidade, mas estudos recentes mostram que grande parte do conceito de empreendedorismo é aplicado a grandes organizações, havendo necessidade de maior aprofundamento nos casos de empreendedores nas pequenas empresas. Segundo Birley e Muzika (2001: XIII), o processo empreendedor é dirigido à realização do valor associado com as oportunidades de negócios. Em Pinchot (1989), encontra-se uma conceituação que nos diz que: Na verdade, os entrepreneurs são primordialmente motivados a satisfazer uma necessidade pessoal de realização, normalmente através da criação de novos produtos e serviços que tenham significado para eles, assim como para o mercado. E na tentativa de discutir a questão dos entrepreneurs corporativos, coloca:

*“Quando os entrepreneurs são bem-sucedidos em negócios independentes, eles ganham muito mais que riqueza e prestígio; eles ganham a liberdade de ação. O capital ganho nos empreendimentos dá aos entrepreneurs o poder de assumir riscos, de adotar prazos maiores para testar novas idéias e de pagar por seus próprios erros sem ter de justificá-los para um chefe”. (Pinchot III, G., 1989:xvii).*

Sobre parceria e terceirização, muito tem-se discutido e, particularmente no Brasil, a sua aplicação tem sido direcionada para as grandes organizações, motivadas pela redução de custos e focalização em suas competências essenciais.

Em Vico Mañas (1998), temos que: A modernidade e as experiências do mundo desenvolvido indicam que as parcerias não só com fornecedores, mas também com funcionários, distribuidores, consumidores e concorrentes, constituem um poderoso arsenal para enfrentar a competição acirrada do mundo dos negócios. Viabilizá-las pode ser a solução para problemas e para alcançar objetivos.

A parceria pressupõe um envolvimento e uma interação, entre compradores e fornecedores, capazes de ultrapassar os limites da simples formalização de um contrato que defina produto ou serviço, preço, quantidade e prazo para entrega.

A relação de parceria só é estabelecida quando existe a convergência, na qual os interesses devem ser comuns. Para todos os efeitos, fornecedores e compradores devem comportar-se como sócios de um mesmo negócio.

Cabe ao gestor de uma organização estar próximo ao ambiente em que atua e definir ou redefinir seus objetivos e caminhos a serem seguidos. Se o faz de maneira mais integrada com os seus colaboradores ou mais centralizada, sem dúvida leva a reflexões sérias no tocante aos resultados encontrados pelas diferentes experiências.

Se uma organização é muito pequena, ou é uma empresa de dimensões multinacionais, isto implica características bem diferentes da sua conduta, mas nos reserva uma interessante semelhança: aos administradores cabem papéis muito parecidos, ao gestor cabe direcionar os recursos que possui para os resultados que espera e, para isto, deve conhecer todos os parceiros e possibilidades de parcerias, conflitos e competições.

O que se tem como entendimento é que a parceria é uma estratégia que se confunde com uma série de outras estratégias, e que surgiu mais recentemente, visando a compor novas frentes ao mundo empresarial. As parcerias têm diversos estágios. Podemos formar parceiros a partir de uma conveniência comercial ou de produção comum. Nesse caso nem a formalização conceitual é necessária. A parceria pode ser, desde, somente a comercialização dos produtos ou serviços, até a sua produção e comercialização total, desde que seguindo todas as regras do franqueador. A este tipo de parceria altamente formalizado concede-se o nome de franquias ou “franchising”. Outro tipo de parceria é a que ficou conhecida como terceirização, que só é viável se contratualmente determinada e composta por pessoas jurídicas, que se comprometem a fazer como prestação de serviços as atividades cuja especialidade maior é a sua, fornecendo-a a seu parceiro contratante. O ramo de confecção, de construção civil, de informática, automobilístico, dentre outros, além de tradicionais nessa estratégia, dão também muitíssimos exemplos. Os serviços, de maneira geral, atuam sob essa estratégia.

Subentende-se que na atualidade, para uma empresa, assim como qualquer tipo de organização, entrar pela porta da tão decantada modernidade, é preciso concentrar suas energias nas suas atividades essenciais, tendo que ser a melhor no que faz e, portanto, ganhar em eficácia, custos, qualidade e imagem.

Um parceiro deve ser atirado, alguém que corre riscos, ser empreendedor, empresário, literalmente falando. As características a descobrir num ser humano como este podem ser e não ser: trabalho e ritmo intenso; atividades breves, variáveis e fragmentadas; prefere a ação, deve ser planejador sistemático e reflexivo; utiliza contatos informais – comunicação oral – através de tecnologias simples para obter as informações que necessita; mantém uma rede

complexa de relações horizontais e com grande variedade de pessoas externas à empresa; exerce um certo grau de controle sobre seu próprio trabalho, apesar dos compromissos.

Este parceiro, como pessoa física, não é facilmente encontrado, em muitos casos a soma dessas características só, se de fato é, encontrada através de sociedade, de associação, de junção de nós conectores.

Para terceirizar, o primeiro de todos os passos é a somatória de dois aspectos que estão ligados ao ser humano, o conhecimento e o sentimento. Conhecimento, para o qual é indispensável saber aonde quer ir e descobrir o que pode e deve ser dado a parceiros e, neste caso, a aprendizagem é fundamental, e sentimento, que demonstra a vontade de fazê-lo, correndo os riscos necessários para tanto. Uma parceria representa uma mudança na sua organização, poderá querer levar à reversão de processos de verticalização, de racionalizar estruturas, aprimorar a qualidade, melhorar a gestão dos estoques, desenvolver novos produtos e ou viabilizar novos negócios.

Já na primeira página, logo após a dedicatória, Francis Fukuyama (1996:1), relembra uma frase que muito nos diz sobre o que vínhamos discutindo e que pode ser retomado a partir da questão sobre a confiança que o autor nos aponta. “*A arte da associação torna-se então, como disse antes, a mãe da ação, estudada e aplicada por todos*”, frase esta de Alexis de Tocqueville, em *Democracy in America*.

A crescente complexidade e intensidade de informação da vida moderna torna, ao mesmo tempo, o planejamento econômico centralizado extremamente difícil. A enorme prosperidade gerada pelo capitalismo e acionada pela tecnologia, por sua vez, serve de incubadora para regimes liberais e igualdade de direitos, nos quais, culmina, a luta pelo reconhecimento da dignidade humana.

Nos nossos dias, a maior ambição da maioria dos governos em suas políticas macroeconômicas é não provocar crises, assegurando um suprimento estável de dinheiro e controlando grandes déficits orçamentários. Ao abandonar a engenharia social, os observadores sérios compreendem que as instituições políticas e econômicas dependem de uma “sociedade civil” – um complexo e confuso aglomerado de instituições intermediárias, incluindo companhias, associações voluntárias, instituições educacionais, clubes, sindicatos, mídia, entidades beneficentes, igrejas – assenta-se, por seu turno, na família, o instrumento primordial pelo que as pessoas são socializadas na sua cultura e adquirem os predicados que

lhes permitem viver numa sociedade mais abrangente e por meio da qual os valores e o reconhecimento dessa sociedade são transmitidos de geração em geração.

Uma estrutura familiar vigorosa e estável e instituições sociais duráveis não podem adquirir existência legal de maneira como um governo pode criar um banco central ou um exército.

Uma sociedade civil próspera depende dos hábitos, costumes e princípios éticos de sua gente – atributos que só podem ser moldados indiretamente mediante uma política deliberada e que precisam, outrossim, ser alimentados por meio de uma conscientização e respeito crescentes pela cultura. As diferenças culturais, por outro lado, acabam levando a conflitos. A rivalidade provocada pela interação de diferentes culturas pode freqüentemente levar a mudanças criativas, e há inúmeros casos que podem ser colocados para demonstrar isto.

Os seres humanos sentem uma forma aguda de inquietação pela inexistência de normas e regras que os agreguem – que Emile Durkheim rotulou de *anomia* –, inquietação que o moderno local de trabalho modera e supera e que, apesar disto, está sempre sendo modificado e estudado. Há modificações profundas em vista, que colocam essa tese em cheque, e que com certeza serão superadas.

A satisfação que derivamos do fato de nos sabermos ligados a outros no local de trabalho decorre de um desejo humano fundamental de reconhecimento. Em Fukuyama, temos o retorno de sua idéia em obra anterior, quando diz que todo ser humano deseja ver sua dignidade reconhecida, isto é, apreciada pelo seu devido valor, por outros seres humanos. Na realidade, esse anseio é tão profundo e fundamental que é um dos principais motores de todo o processo histórico humano.

Para além dos níveis de subsistência, a atividade econômica freqüentemente é empreendida visando, antes, ao reconhecimento do que à satisfação de necessidades materiais naturais. Como consequência, a atividade econômica representa uma parte crucial da vida social e se entrelaça com uma grande variedade de normas, regras, obrigações morais e outros hábitos que, juntos moldam a sociedade. Como afirma Fukuyama em sua obra, uma das lições mais importantes que se aprende com um exame da vida econômica é que o bem-estar de uma nação, bem como sua capacidade de competir, é condicionado a uma única, abrangente característica cultural: o nível de confiança inerente à sociedade.



O conceito de capital humano, largamente usado e compreendido pelos economistas, parte da premissa de que o capital hoje se constitui menos na terra, fábricas, ferramentas e máquinas do que, em escala crescente, de conhecimento e aptidões dos seres humanos. Se bem nos lembramos, estudos nos dizem que, além da qualificação e do conhecimento, uma porção distinta do capital humano tem a ver com a capacidade das pessoas de se associarem umas às outras, que é crítica não apenas para a vida econômica, mas praticamente para todos os aspectos da existência social.

A capacidade de associação depende, por sua vez, do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos grupos maiores. Desses valores compartilhados nasce a confiança, e confiança na nossa maneira de ver tem um grande e inestimável valor econômico. A confiança não reside em circuitos integrados ou cabos de fibras óticas. Embora envolva uma troca de informação, confiança não se reduz a informação.

Confiança é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseada em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade.

As normas a que nos referimos podem estar relacionadas a questões de “valor” profundo, como a natureza de Deus ou da justiça, assim como também compreendem normas seculares, como padrões profissionais e códigos de comportamento. Ou seja, confiamos em que um médico não nos causará mal deliberadamente porque esperamos que ele respeite o juramento hipocrático e os padrões da profissão médica.

A confiança não é necessária à cooperação: auto-interesse esclarecido, juntamente com mecanismos legais como contratos, podem compensar a ausência de confiança e permitir que estranhos criem em conjunto uma organização que trabalhará em prol de um propósito comum. Grupos podem ser formados a qualquer momento baseados no auto-interesse, e a formação de grupos não depende de cultura. Muito embora contratos e auto-interesses sejam fontes importantes de associação, as organizações mais eficientes são baseadas em comunidades de valores éticos compartilhados. Essas comunidades não requerem contratos e medidas legais extensivos para a salvaguarda de suas relações, porque um consenso moral prévio dá aos membros do grupo uma base de confiança mútua. Ocorre então, que um indivíduo pode decidir “investir” num capital humano convencional, como educação

universitária ou treinamento para ser um determinado competente *expert* (profissional), tanto faz se maquinista de metrô ou programador de computadores, simplesmente inscrevendo-se na escola apropriada. A aquisição de capital social, em contrapartida, requer hábito às normas morais de uma comunidade e, no seu contexto, a aquisição de virtudes como lealdade, honestidade e confiabilidade. O grupo, ademais, tem de adotar normas comuns como um todo antes que a confiança possa tornar-se generalizada entre seus membros.

Em outras palavras, o capital social não pode ser adquirido simplesmente por indivíduos agindo por conta própria. Ele é baseado no predomínio de virtudes sociais e não apenas individuais. A propensão à sociabilidade é muito mais difícil de se adquirir do que outras formas de capital humano, porém, por estar baseada em hábito ético, também é muito mais difícil de ser modificada ou destruída.

Portanto, se as pessoas que têm que trabalhar juntas numa organização empresarial, por exemplo, confiarem uma nas outras porque estão todas operando de acordo com um conjunto de normas éticas comuns, fazer negócios torna-se menos oneroso. Tal sociedade terá melhores condições de inovar organizacionalmente, uma vez que o alto grau de confiança permitirá que uma grande variedade de relacionamentos sociais emerja.

Mesmo que parcialmente, podemos entender por que os valores que mantemos ou as regras éticas que observamos conduzem à contínua existência de nossa sociedade, mas não podemos contar com a segurança de que, sob determinadas condições, constantemente mutáveis, todas as regras, que tenham sido comprovadamente condutoras de fracassos em determinados fins estabelecidos, continuem sendo mantidas efetivamente. Há a presunção de que qualquer padrão social estabelecido contribui de alguma maneira com a preservação da denominada civilização. Nosso único caminho de sustentação para confirmar essa situação é que se assegure e comprove a competência com outros padrões observados por outros indivíduos ou grupos.

A competência, assim entendemos, descansa no processo de seleção, e tem, dentro de si, o mais amplo sentido e inclui tanto a existência entre grupos organizados e desorganizados como a que se dá entre indivíduos. Pensar nessa competência em contraste com cooperação ou organização é afastar-se equivocadamente em sua natureza. O empenho para alcançar certos resultados mediante a cooperação e a organização constitui uma parte integrante da competência, igual àquela em que se colocam os esforços individuais.

Dessa mesma forma, as relações mantidas por alguns grupos que obtiveram sucesso comprovam sua efetiva competência na relação entre grupos organizados de maneiras diferentes. A distinção relevante não está entre a ação individual e ação de grupo, mas, com certeza, por um lado, entre condições de acordo com as quais podem ser tentadas maneiras de desenvolver posições alternativas, sobre diferentes pontos de vista ou sobre práticas e condições e, por outro lado, segundo as quais uma organização tem o direito exclusivo de atuar e o de ter o poder de impedir a outros que atuem.

Somente quando estes direitos exclusivos são conferidos sob a presunção de um conhecimento superior dos indivíduos ou grupos particulares, o processo finda na sua experimentação e as crenças que prevalecem num tempo chegam a constituir um obstáculo ao progresso do conhecimento.

O argumento que coloca pontos em favor da liberdade não é um argumento contra a organização. Um dos mais poderosos meios que a razão humana pode utilizar, senão contra todas as organizações exclusivas, privilegiadas e monopolistas, contra o uso da coação para impedir outras que tratem de fazê-lo melhor.

Toda organização está baseada num conhecimento dado e significa o saber e a aceitação de um fim concreto e para atingi-lo, no uso de métodos especiais. Porém temos que estar cientes de que as organizações ideadas para incrementar o conhecimento resultarão efetivamente do verdadeiro conhecimento das crenças sobre as quais repousa a estrutura da organização ou da associação entre pessoas, e, que leva a perceber o eventual fracasso da própria organização e a conseqüente substituição por um tipo de estrutura diferente.

Competência, pois, pode significar saber fazer bem. Apesar de diversas concepções, podemos chegar a uma definição de saber fazer bem como sinônimo de competência, em princípio, uma aproximação do saber fazer bem numa dupla dimensão: a dimensão técnica e a dimensão política.

No entanto, ao tratarmos da competência profissional, nos deparamos com o fato que, cada vez mais, é preciso saber bem, saber fazer bem, e o que nos parece nuclear nesta expressão, é esse pequeno termo “bem” - porque ele indica dimensão técnica - “eu sei bem determinada coisa”, portanto tenho um conhecimento que me permite identificar coisas relacionadas com a coisa mais abrangente que sei saber, isto é, domino bem certos recursos, consigo manejar determinados instrumentos e executar determinadas tarefas ou atividades, etc.

O que se entende por bem responde a necessidades definidas pelo homem de uma organização e pela sociedade. Em Ropé e Tanguy (1997), fomos buscar as críticas ou questionamentos sobre o termo **competência**, a partir da visão, principalmente das ciências sociais e das aplicadas. Nesse texto encontramos a identificação das competências e suas justificativas, entre os seus pares para apelar aos termos – saberes e competências – suplantando, pois, o termo qualificação. Entendemos então, a importância dos saberes e competências como algo que revelaria uma modificação nos fatos, ou seja, uma melhor qualidade no trabalho.

E fomos procurar nos inteirar sobre autonomia. Como já havia alertado Theodor Adorno (1983), quando repudiava a sociedade, os indivíduos afastam-se das situações que dão conteúdo e grandeza à liberdade. O que não é construído socialmente é mesquinho, não mobiliza o elã vital que permite aperfeiçoar as relações humanas, que permite afastar aqueles que pretendem dirigir autoritariamente os desígnios da vida em comum.

Para construir socialmente, há que haver mobilização transformadora, que ocorre através do trabalho. Como experiência social ela é um fator essencial da construção da identidade, da socialização e da dinâmica das relações sociais. O trabalho pode ter suas próprias características e potencialidades e por sua vez, elas são ambivalentes.

Por outro lado, o trabalho pode ser fonte de satisfação, por permitir participar da obra produtiva geral, e fonte do verdadeiro prazer, por possibilitar a realização de objetos ou tarefas úteis para a sociedade. Pode ser também, ato de criação que corresponde à vocação dos indivíduos e às suas tendências mais profundas e, nesse sentido, pouco importa se ele o concretiza pelo esforço físico ou mental. Trabalhar significa viver, sair do discurso e da representação para se confrontar com o mundo. Na sua potencialidade mais bela e mais livre, o trabalho permite a autodeterminação. O indivíduo produz e cria, realiza os seus momentos de vida, assegura para si e para os seus recursos aquilo que lhe(s) dará(ão) acesso aos bens materiais e ao patrimônio cultural.

Mesmo que o processo de produção permita mobilizar sua inteligência criativa, ele é tratado como coisa e não dispõe mais do produto do seu esforço. Nos diz Dejours (1988), que o processo de trabalho, regido por imposições arbitrárias e por regulamentos restritivos, embota a inteligência, dilapida a saúde e transforma-se em fonte de frustração e de sofrimento psíquico.

E Hanna Arendt (1983) diz: “... *a condição humana do trabalho é a vida mesmo*”. Trabalho criativo, interessante e consciente, ou trabalho degradado, repetitivo e alienado definem os *status* que qualificarão os indivíduos vis-à-vis o conjunto da sociedade. Na construção da identidade social e profissional, o ser humano é, em grande parte, o que ele trabalha.

Autonomia, de acordo com sua etimologia grega, significa a condição de um indivíduo ou de um grupo suscetível de se determinar por si mesmo, segundo suas próprias leis. Não se trata da negação absoluta do meio físico e sociocultural, mas sim da capacidade de tomar decisões enquanto ser, ou grupo racional e consciente.

Autonomia opõe-se à dependência, no sentido de submissão, de avassalamento. A falta de autonomia significa a menoridade do indivíduo ou do grupo, que depende, assim, da proteção, do favor ou da orientação de outrem. A autonomia pode se expressar em vários níveis articulados, dentre eles o que corresponde à esfera individual (autonomia psicológica), ao qual não temos preocupação em referenciar-nos. O interesse está em destacar dois níveis que remetem à vida em sociedade. O primeiro corresponde às atividades laborais e implica a possibilidade de escolha das tarefas, dos meios e do sentido do trabalho, resultando em dignidade e satisfação. O segundo remete à ação política generalizada, à vida em sociedade e à produção cultural. Ter autonomia nessas esferas significa viver em sociedade, mas livre de imposições tirânicas, de normas arbitrárias, de trabalhos servis. Não há significância, nem ócio, nem omissão ou desmobilização. Ao contrário, a autonomia exige árduos esforços, aumento de responsabilidade e engajamento permanente.

E é por isso que se diz que a autonomia nessas esferas é um ideal acessível a um número muito pequeno de pessoas. No mundo das organizações ainda hoje se entende e se pratica a delegação. Delegar significava ceder poderes, responsabilidades sobre determinados fazeres e saber-fazer, mantendo a autoridade, mas conclui-se que hoje não basta. A autovalorização é, além de mais humana, principalmente, mais produtiva e, especialmente mais qualitativa.

No sentido de sintetizar a presente argumentação, podemos colocar que a autonomia é um valor humano e social, é sinônimo de vida e de liberdade. No entanto, infelizmente, ela não é um processo natural, resultado harmonioso e equilibrado das relações sociais e do desenvolvimento econômico e tecnológico.

## AS CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS

Ao entrevistar as pessoas sobre o que viam como necessário e importante para a organização (empresários e executivos) e para si (colaboradores internos e externos ou terceiros), obtivemos diferenças amplas, porém convergindo em alguns pontos que nos parecem fruto de um consenso mais amplo, que por força da comunicação de massa e do agir comunicativo de todos os indivíduos entrevistados, e que, ao participarem na organização, percebem o seu desenvolvimento através da aprendizagem, possibilitando convivência em cooperação, criando uma malha mais ampla (rede) que, apesar de apresentar dependência, é mútua.

Apesar de convergir para um lado ainda considerado “mais forte”, essa rede interage, integra e permite autonomia, a partir de competências adicionadas às capacidades individuais e grupais, fazendo com que cada um desses nós conectores, não importa se pessoa ou organização, aprenda influenciada e transmita influenciando, utilizando a sua imaginação e criando negócios virtuais que se transformem em realidade (verdades?) e cujo maior objetivo está na sobrevivência acompanhada por uma possível qualidade de vida, na qual todos poderão participar ativamente.

As manifestações obtidas durante as entrevistas nos levaram ao que, a seguir, resumimos:

- 1- Organizações que dizem utilizar a parceria e/ou a terceirização de maneira restrita;
- 2- Organizações que apresentam algum tipo de parceria e/ou terceirização;
- 3- Organizações que tem realmente uma atuação interativa e integrada com parceiros e/ou terceiros.

Tabela 1 – Utilização pelas Organizações da Parceria e/ou Terceirização

VARIÁVEIS	SIM (%)	NÃO (%)
1- Organizações que tem utilização restrita	70	30
2- Organizações que apresentam algum tipo de utilização	80	20
3- Organizações que utilizam de maneira interativa e integrada	20	80

Observou-se, conforme apontado no segundo item da tabela acima, que existe, pelo menos, uma maioria consciente de organizações que não seriam capazes de sobreviver e portanto, nem de crescer sem algum tipo de parceria e/ou terceirização. Embora empregando formas de apresentação diferentes, por volta de 70% das organizações pesquisadas fazem introspecções sobre o uso da parceria/terceirização. Em sua maioria, essa preocupação tendia para o específico, isto é, o compartilhamento da dualidade do serviço – mercado, sob o prisma de negócios.

Durante as entrevistas, algumas das pessoas alegaram que as estruturas de suas organizações não comportam essa utilização amiúde, ou o investimento em busca de efeitos e medidas sinérgicas num volume que possibilite à organização obter resultados positivos.

A competitividade e competência são preocupações sempre levantadas quando o assunto é parceria/terceirização. Mas a utilização efetiva só ocorre quando crises aparecem na organização ou no mercado. Essas crises, algumas vezes, são apresentadas por multiplicadores, mitos ou formadores de opinião, num contexto social, quase sempre externo à organização.

As organizações, em sua maioria, determinam o como fazer e querem obter resultados para, então, efetuarem uma análise e conhecerem os eventuais desvios entre o previsto e o realizado. Cada vez mais, a atuação de parceiros externos é aceita na discussão desse processo, se não total, pelo menos parcial, quando tratam de prever e realizar, e menos quando tratam da análise desses resultados, desde que não sejam negativos.

### **O PROCESSO DE MUDANÇA INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações, cujos responsáveis foram entrevistados, apresentaram um quadro bastante divergente entre o seu discurso e sua ação. Percebeu-se, no decorrer da exploração do assunto, que o paradoxo é brutal, exigem-se caminhos, criatividade, cooperação, inovação, mudanças, autonomia e confiança dos colaboradores internos envolvidos, havendo inclusive, investimento humano nas organizações, enquanto a estrutura hierárquica e a produção ainda têm resquícios, alguns muito fortes do taylorismo/fordismo e weberianos.

Grande parte das desculpas estão concentradas nas questões econômico-financeiras, do contexto mais amplo, com conseqüentes distorções para a organização, e outro tanto afirmando que há resistências humanas, em seu interior que afugentam as mudanças.

Por outro lado, maior formação e maior quantidade de informações possibilita caminhar para a própria autogestão do posto de trabalho, com visão estratégica e da comunidade e o(s) outros(s) no mundo externo. Essa confiança individual e coletiva propicia uma busca pela autonomia e a direção da organização passa gradativamente da delegação para a autonomia-delegada.

### **O PAPEL DOS NÍVEIS MAIS AMPLOS E ALTOS DA ORGANIZAÇÃO**

No tocante à questão de parceria interna ou externa, quanto à terceirização, as respostas foram pouco empolgantes. Numa organização entendemos haver subdivisão clara de atividades. A atividade-fim é aquela que atua diretamente nos sentido de obter os objetivos da própria organização. Já a atividade-meio é a que não atua diretamente na obtenção desses objetivos, mas que cria condições para que essa possibilidade exista e ocorra da melhor maneira possível.

Às áreas de atuação específicas das organizações cabem, atingir os seus objetivos, resguardar o terreno conquistado e acelerar o seu desenvolvimento. Às áreas que lhes dão apoio, o mesmo enfoque é cobrado. O suporte às áreas cuja atividade pode ser considerada como fim, que é o caso das vendas e da produção, são conhecidas como áreas de atividades-meio, cuja meta principal é dar apoio necessário para aquelas que denominamos anteriormente, de atividades-fim e, por isso, devem agilmente atender essas atribuições.

O efeito sinérgico, a visão integrada, a definição dos grandes objetivos básicos, poucas vezes são ou estão ao alcance das áreas ou dos diversos níveis hierárquicos da organização, que não sejam os de direção na organização.

Há uma explicação para a maioria das organizações, alegaram as pessoas entrevistadas. O pessoal de áreas-fins normalmente é profissional liberal, não é funcionário ou tem maior participação na organização. Os demais, geralmente, são de nível de escolaridade menor, com resistências razoáveis às responsabilidades maiores e com remuneração e benefícios relativamente baixos.

Aos níveis hierárquicos mais altos da organização, cabe definir o que deve ser feito. A grande maioria das organizações estabelece os objetivos e determina o caminho a ser seguido, isto é, usam o seu poder de comando para estabelecer como fazer para atingir o que definiram;



na prática, fazem o papel de gestores que atuam em áreas predominantemente estratégicas e táticas ao mesmo tempo.

Aos demais níveis hierárquicos da estrutura organizacional, quando de muita confiança ou com longo tempo de serviços prestados, cabe o atendimento de ordens e a assessoria como coadjuvantes, indicando soluções alternativas para a escolha nas decisões aos níveis hierárquicos mais altos. Se apenas são gestores, sem as condições acima colocadas, cabe-lhes apenas operacionalizar as ações estipuladas e levar ao nível superior os resultados alcançados.

Apesar de todos os investimentos e das idéias positivas sobre a questão de parceria interna, nenhuma das organizações apresentou realmente uma política organizacional que a contemplasse. A maioria acabou perguntando ao pesquisador sobre as experiências vivenciadas em outras organizações ou nas entrevistas já efetuadas. Usam, conceitualmente, mas se dizem inaptos para implementar ou alegam muitas resistências e que para vencê-las, é necessário alterar o foco que, com certeza não faz parte integrante da meta principal da organização.

As organizações de maior porte desenvolvem planos e contratos de parcerias, no caso interno, não formais, até premidos pelas circunstâncias que se encontram junto à concorrência e ao mercado consumidor. A agilidade e flexibilidade perdidas em estruturas pesadas devem ser compensadas, liberando os colaboradores para buscar soluções e novas alternativas inovadoras. Mas apesar de saberem fazer isto, a esses colaboradores se lhes coloca um controle demasiado forte, demonstrando uma desconfiança muito ampla e coibindo a cooperação. Já os planos e contratos com parceiros externos ou terceiros ocorrem de forma quase sempre formalizada, apesar de não preverem todas as possibilidades; a organização tenta cercar-se de todas as maneiras, até para evitar problemas trabalhistas e com o fisco. A preocupação com contingências é fortemente acompanhada com a possibilidade de acompanhamento e verificação básica do estabelecimento e cumprimento da orçamentação.

O engessamento leva os colaboradores internos a que busquem, quando percebem isto, uma aprendizagem ampla e constante e, só então terão motivação suficiente para alcançar bons resultados pessoais e profissionais.

A maior parte das pessoas entrevistadas disseram que tem feito pouco uso de planos realmente formalizados. As informações mais relevantes, como os objetivos, são quase sempre colocadas de cima para baixo, sem chance de envolvimento e sempre chegam em

forma de ordenamento. Os corretores de imóveis costumam ser, de acordo com os entrevistados, pessoas mais atiradas, que correm mais riscos e se enquadram em situações em que a sua competência adquirida, em experiência anterior e o desejo de desenvolvimento pessoal e profissional as fazem buscar a liberdade de ação, a autonomia, e o fazem a partir do uso da comunicação de que estão providos e pelo relacionamento confiável que essas circunstâncias lhes possibilitam. A sua ação é de cooperação, e as atividades que exercem são parte integrante de uma rede, onde todas as outras organizações do ramo e algumas outras atuam de maneira periférica à sua.

### **DEMAIS INFORMAÇÕES IMPORTANTES**

Das 35 pessoas entrevistadas que atuam ou individualmente, com ou como organização, na forma de um terceiro, obtivemos respostas que nos conduziram às seguintes referências.

Sobre o conceito de parceria entendem que a sua existência já é uma prática estabelecida para a maioria das pessoas que estejam ligadas a organizações, tanto como trabalhadores, empresários, sindicatos e associações. Além disto, acrescentam que as organizações empresariais, por onde passaram, também têm consenso sobre o assunto, mas, alertam 25 delas, as práticas nem sempre seguem os conceitos já aceitos.

Tabela 2 – Sobre o conceito de Parceria

Atende a:	Número de Entrevistados	% (aproxim.)
Efetividade (produção)	11	30
Competitividade	12	35
Associação de pessoas c/ um interesse comum	5	15
Relação de troca com comprometimento	7	20
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	

Dos 35 entrevistados, 30, aproximadamente 85%, determinaram sua efetiva participação como terceiro, empreendendo, após terem passado por algum período em uma outra organização. As demais 5 pessoas, 15%, já iniciaram as suas atividades na própria organização, 4 como herdeiros e um como sócio inicializando as atividades da empresa.

Esses entrevistados possuem o seguinte padrão educacional (escolaridade):

Tabela 3 – Nível de escolaridade

Nível de Escolaridade	Número de Entrevistados	% (aproxim.)
Até segundo grau	15	43
Não concluiu Faculdade	13	37
Nível Superior completo	7	20
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	

Os cursos inicializados e não concluídos, ou recém iniciados e os já concluídos, têm preferencialmente o foco no Direito, justificando-se isto pela necessidade de atualização legal e freqüente determinação de contratos, associados a oportunidades sinérgicas da profissão de advogado com o ramo de corretagem e negócios em geral, especificamente o de imóveis.

Os outros cursos superiores procurados são: de Engenharia, quando há interesse além da negociação, em outras áreas do ramo imobiliário e da construção civil e o de Administração, que por ser mais amplo, permite a gestão de negócios e, por poder ser noturno, como o de Direito e ter mais opções na sua região (trabalho e residência).

No nível de segundo grau, dos 35 entrevistados 1 (hum) é Contabilista (Técnico em Contabilidade), 2 (dois) com curso de Publicidade e (2 dois) de Administração.

Tabela 4 - Formação dos Entrevistados

Formação específica	Número de Entrevistados	% (aproxim.)
Direito	8	23
Engenharia	5	14
Administração	7	20
Cursos Técnicos (segundo grau)	5	15
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>72</b>

Os demais 10,28%, fizeram cursos não técnicos

Entendem esses entrevistados que, ao se transformarem em terceiros, resolveram arriscar-se para atingir seus objetivos pré-determinados. Parte deles, 30%, optaram por isto, porque, ao ficarem desempregados, não tinham perspectivas alternativas em algum momento histórico de sua existência e 35% adentrando em atividades imobiliárias, próximas ou na corretagem, receberam orientação para se transformarem em autônomos (profissional autônomo é uma categoria existente na legislação brasileira) ou como micro-empresário. Os demais acharam que tinham conhecimentos, capacidade e condições humanas, técnicas e conceituais para esse intento. Alguns, 35% aproximadamente deles, comentaram que tinham ou não tinham condições econômico-financeiras para isto.

Ter tido experiências anteriores em organizações empresariais, para aqueles que afirmaram tê-las, serviu como alegação para aprenderem quase tudo que sabem, dentro delas e/ou graças a elas. Acrescentam que o seu interesse possibilitou diferencial para ir em frente e conseguir sobreviver ou obter sucesso nessa atividade.

O que mais obtiveram nas suas experiências anteriores, livremente colocado pelos entrevistados foi, de acordo com a constância da utilização:

Tabela 5 – Ganhos no processo de aprendizagem Organizacional

Ganhos	Número de Entrevistados
- Conhecimentos técnicos (Avaliação, Negociação, Legislação, Contratos, trâmites com órgãos públicos e instituições financeiras, etc.)	30
- Visão mais ampla, estratégica e senso de oportunidade	26
- Habilidade humana (para o relacionamento com todos os parceiros envolvidos - clientes, colegas, fornecedores)	18
- Administrar atividades de pessoas (*)	9
- Administrar negócios	15

(\*) Esta resposta estaria embutida na habilidade humana, porém envolve a gestão e liderança, que não foi foco do nosso estudo

A capacidade de convivência em comunidades diversas e com ênfase em apenas uma foram colocadas como definidoras de imagem e de confiança pelos entrevistados. Participar

ativamente em clubes, associações, entidades religiosas, sociais e esportivas são substanciais para a atuação como terceiro. Ser um parceiro efetivo garante a efetivação do ser empreendedor-terceiro.

Para conviver com relativo sucesso na atividade, é fundamental que se associem interesses entre pessoas e organizações. A associação foi representada pelos entrevistados como algo que pode ocorrer na área, de forma contratual, unindo diversos profissionais (mais de uma pessoa) como sócios, ou em contrato informal, caracterizando parcerias que podem ser representadas por associações entre pessoas, entre organizações, ou entre pessoas e organizações.

Outro ponto, muitas vezes, colocado pelos entrevistados foi a colaboração que representa a integração existente na categoria, quando ligados a uma só e mesma organização, ou quando conectados pelas atividades que se complementam através de organizações diversas.

As respostas colocadas, na maioria das vezes, vieram antecipando-se ao roteiro pré-determinado. Isso acontecia quando os entrevistados abordaram questões de relevância para conseguir manter-se como terceiro ou parceiro (neste caso) não importa se interno ou externo, e quando explicavam o que tinham aprendido quando atuavam nas organizações por onde passaram. Para eles, a atividade, apesar das características de competitividade (concorrência) que apresentam ao público em geral, é extremamente integrada no que envolve os negócios. Há uma série de conceitos e princípios (inclusive éticos) que são informais, arraigados e bastante respeitados.

Há a necessidade de se manter integrado, cobrindo-se as eventuais falhas uns dos outros, inclusive no atendimento à clientela, no encaminhamento a novos produtos e na troca de informações sobre necessidades, exigências e dados técnicos.

Um princípio bastante interessante que é geralmente respeitado, é o de quem é o cliente. O primeiro contato normalmente define essa questão. O fechamento do negócio pode mantê-lo ou dividi-lo. Em geral, usa-se o que denominam “*fifty / fifty*” , 50% para o “dono” do cliente e 50% para o responsável pelo fechamento do negócio. Em muitas ocasiões, dado o esforço dos envolvidos, essa divisão é negociada. Para que isto possa ocorrer, há um jogo claro de responsabilidades que envolvem o estar à disposição, enfim colaborar, e quase sempre ocorre com vantagens valorativas (em dinheiro) a curto prazo e, em negócios e contatos a longo prazo.

Sobre a confiança, os entrevistados disseram que parecia ser difícil de identificar num primeiro momento. Ao arriscarem-se nessa atividade, ao começarem a atuar nela, a confiança é fundamental.

Houve, num primeiro momento das respostas, um direcionamento dos entrevistados para a autoconfiança. Em sua maioria, a alegação é de que nas atividades de vendas e principalmente, de corretagem, essa confiança esconde aos olhos, de quem não é da sua área, uma fraqueza, uma insegurança. Ao colocar-se como uma pessoa forte, que sabe, que ao falar, o faz forte, expressa um agir com decisão e gera tranquilidade a si mesmo e aos demais envolvidos. Na verdade, ao direcionar a questão da confiança entre parceiros, na organização, na comunidade e na sociedade, o que se obteve é que a atividade de intermediação só é possível quando há colaboração/integração, o que só ocorre se existir transparência, que por sua vez, indica haver confiança entre as partes, entre os parceiros.

A pressuposição de que agem com co-responsabilidade (como sócios) é uma prática comum, pelo menos no discurso, nessa área de atividade.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na quase totalidade das respostas, identificou-se que, para os entrevistados, o “ser dono de seu nariz” representou o “correr risco” de empreender, isto é de ser terceiro, de atuar “por conta própria”. É certo, também, que todos fizeram isto a partir da garantia de ter alguma segurança ou “por não ter nada a perder”.

Dentre os entrevistados, tivemos em 70% dos casos, aproximadamente, pessoas que iniciaram suas atividades profissionais e/ou empresariais, como terceiros, paralelamente, enquanto atuavam ligadas a uma organização, como colaboradores internos. Essas experiências garantiram competências vitais para essa atuação e não significaram insegurança, porque ainda “estavam garantidos”.

A liberdade de escolha, de correr riscos, de escolher poder ser livre, é que levou a maioria a responder, dentro das questões fundamentais, pela autonomia. Sempre que surgiu a questão de atingir objetivos, não ficar subordinado a uma só pessoa, a ter flexibilidade de horário, de idéias, de pensamento e a conseguir atingir um determinado sucesso, o maior deles, ficar rico ou independência financeira e humana, a associação com a palavra autonomia ocorreu entre os entrevistados. E, nesse ponto, determinação, liberdade, flexibilidade,

competência e conhecimento foram partes integrantes das respostas, que formaram a palavra autonomia, ou permitiram que o entrevistado se sentisse com autonomia para empreender, ser parceiro/terceiro.

No entrecruzamento das diversas palavras colocadas pelos entrevistados, notamos que ter conhecimento, saber fazer, agir com sabedoria, talento, disposição e acesso a informações estavam sempre ligadas à eficiência, eficácia, reconhecimento, avaliação de desempenho e de resultados, confiança pelos parceiros e de procurar os objetivos e maiores resultados, estão associadas à competência nas esferas pública e privada. As relações dessas pessoas com a realidade que os cerca e da qual fazem parte como “ser-no-mundo”, passam pela sua produção. O mundo não é o mundo sem ele. E o saber fazer bem passa nas respostas como sinônimo de competência, envolvendo a dimensão técnica e a dimensão política. Para obter competência, os entrevistados disseram que ou têm que ter ou desenvolver capacidades diversas, destacando-se, aí, a busca frenética por informar-se, por saber organizar situações em grupo e individualmente, agir ou realizar decididamente. Sempre é a comunicação, elo fundamental de todas elas, como a forma de colocar a sua competência, gerando confiança, cooperação e permitindo autonomia.

Sintetizando estas questões e a respostas obtidas, temos nos 35 entrevistados:

Tabela 6 – Pontos Fundamentais necessários para exercer a atividade empreendedora como terceiros

Pontos Fundamentais para atuação como Empreendedores- terceiros (na atividade)	Número de Pessoas que incluíram esses pontos	% (aproxim.)
- Comunicação	26	75
- Convivência em Comunidade	23	65
- Conhecimento (em geral)	25	70
- Associação	24	68
- Integração	19	55
- Autonomia	32	90
- Competência	32	90
- Confiança	30	85
- Colaboração	28	80

## REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, T.** (1983). *Minima Moralia*. Paris: Payot.
- AMADEO, E. J., PERO, V. e SCANDUZI, J. C.** (1994). *Terceirização e sub-optimalidade dos investimentos em capital humano*. Anais da ANPEC.
- ANDRADE, M. V.** (1994). *Setor de Serviços no Brasil: a dualidade revisitada (1981/90)* - Dissertação de Mestrado - CEPLAR (FACE/UFMG), Belo Horizonte.
- ARENDT, H.** *A condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense, 1.993.
- BIRLEY, S. & MUZIKA, D. F.** (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.
- CANTILLON, R.** (1950). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CATTANI, A. D.** (1996). *Trabalho e Autonomia*. Petrópolis: Vozes.
- DRUCKER, P. F.** (1995). *Administração em Tempo de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- DEJOURS, C.** (1988). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- ELIADE, M.** (1994). *Mito e Realidade*. São Paulo: Perspectiva.
- ENRIQUEZ, E.** (1997). *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes.
- FLEURY, A. E FLEURY, M. T. L.** (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- FILION, L. J.** (1999). *Empreendedorismo – Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios*, in RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 34 num. 2 abr./jun, p. 05-28.
- FUKUYAMA, F.** (1996). *Confiança – As virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- GUATARI, F.** (1987). *Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*. São Paulo: Brasiliense.
- HABERMAS, J.** (1990). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K.** (1995). *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- HAYEK, F. A.** (1996). *Los Fundamentos de la Libertad*, Tomo Primero, Valencia: Fondo de Cultura Ediciones.



- LÉVY, P.** (1993). *As tecnologias da Inteligência*. Rio de Janeiro: Ed. 34,  
 ----- (1996). *O que é virtual*. Rio de Janeiro: Ed. 34.
- LOUJKINE, J.** (1995). *Revolução informacional*. São Paulo: Cortez.
- McCLELLAND, D. C.** (1972). *A sociedade competitiva – Realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** (2000). *A Escola Empreendedora: A formação de Estratégia como um processo visionário*, in: Safári de Estratégias. cap. 5, Porto Alegre: Bookman, p. 97-114.
- MORIN, E.** (1991). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H.** (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dinamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- PINCHOT III, G.** (1989). *Intrapreneuring*. São Paulo: Harbra.
- PRIGOGINE, I.** (1996). *O fim das certezas*. São Paulo: UNESP.
- RAWLS, J.** (1971). *A theory of Justice*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- ROPÉ, F. e TANGUY, L. (orgs)** (1997). *Saberes e Competências*. Campinas, Papirus,
- SAVAGE, C. M.** (1996). *5ª Geração de Gerência*. São Paulo: Pioneira.
- SCHUMPETER, J. A.** (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril.
- RIFKIN, J.** (1995). *O fim dos Empregos*. São Paulo: Makron Books.
- VICO MAÑAS, A.** (1998). *Terceiros, Parceiros, Nós Mesmos*. Tese de Doutorado, PUCSP, São Paulo,  
 ----- (2000). *Um estudo sobre redes: o que as organizações precisam saber*, Administração em Diálogo, PUCSP, EDUC, num. 2, São Paulo.
- ZARIFIAN, P.** (1992). *Trabalho e Comunicação nas indústrias automatizadas*. São Paulo, São Paulo em Perspectiva, vol. 7, num. 2, p. 103-108 – Abr/Jun.  
 ----- (1992). *Acquisition et Reconnaissance des Compétences dans une organization qualifiante*. Education permanente, num. 112, Oct.  
 ----- e **VELTZ** (1992). *Modèle Systematique et Flexibilité*, in Terssac, G. de Dubois, P. Les Nouvelles Rationalisations de la Production, Toulouse: Cèpaduès,