



Revista Tópicos Educacionais

ISSN: 2448-0215

Centro de Educação - CE - Universidade Federal de  
Pernambuco - UFPE

Rodrigues, Daniel Alvares  
CHIAVENATO, A TEORIA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO SE RENDE AO EMPREENDEDORISMO  
Revista Tópicos Educacionais, vol. 26, núm. 2, 2020, Julho-Dezembro, pp. 105-121  
Centro de Educação - CE - Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

DOI: <https://doi.org/10.51359/2448-0215.2020.248525>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672770904006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)



Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto



# Revista Tópicos Educacionais

ISSN: 2448-0215 (VERSÃO ON-LINE)

---

**CHIAVENATO, A TEORIA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO SE RENDE  
AO EMPREENDEDORISMO**

**CHIAVENATO, THE BRAZILIAN THEORY OF MANAGEMENT  
SURRENDERS TO ENTREPRENEURSHIP**

**Daniel Alvares Rodrigues <sup>1</sup>**

**Resumo:** Este texto trata-se de uma análise materialista dialética crítica a Idalberto Chiavenato, considerado o mais relevante teórico sobre administração brasileira, presente em todos cursos sobre a referida matéria, no que tange ao movimento realizado pelo mesmo em direção à temática do empreendedorismo e, consequentemente, do empreendedor. Esse movimento não recusa as bases instrumentais e científicas da administração, pelo contrário, reforça-o com uma carga altamente positiva da subjetividade da inovação empreendedora. A nosso ver, o empreendedorismo reproduz toda a lógica de reprodução do capital, incluindo a formação das várias classes sociais como empreendedoras, cada uma reproduzindo a sua condição social, garantindo uma grande audiência para setores não hegemônicos para os chamados clássicos da administração na atualidade.

**Palavras-chave:** Chiavenato; empreendedorismo; administração para empreendedores; formação empreendedora.

**Abstract:** This text is a dialectical materialistic criticism analysis of Idalberto Chiavenato, considered the most relevant theoretician on Brazilian administration, present in all courses on the subject, with regard to his movement towards the theme of entrepreneurship and, consequently, make an entrepreneur. This movement does not refuse as instrumental and scientific bases of administration, on the contrary, it reinforces it with a highly positive charge of the subjectivity of entrepreneurial innovation. In our view, entrepreneurship reproduces the entire logic of capital reproduction, including the formation of various social classes as entrepreneurs, each reproducing their social

---

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pernambuco.

condition, ensuring a large audience for non-hegemonic sectors for the so-called classics of administration today.

**Keywords:** Chiavenato; entrepreneurship; administration for entrepreneurs; entrepreneurial training.

Chiavenato, um dos principais autores na área de administração do Brasil e América Latina, fundamental nos cursos de ensino superior no Brasil que trata dos mais variados temas na área de administração, também propôs uma leitura sobre o empreendedorismo. No subtítulo do seu livro “Dando asas ao espírito empreendedor” denota algo para além da administração clássica. Nessa nova e velha forma de construir as empresas, os clássicos também enxergaram a importância do momento atual e colocaram a inovação, o espírito “aventureiro” como estratégico na sobrevivência da empresa, e poderíamos dizer, de sua própria sobrevivência como um dos grandes teóricos e Best-Sellers da área. Para realizar essa análise partimos da crítica à economia política, da perspectiva materialista dialética.

A matriz do autor analisado deixa o claro que o empreendedorismo defendido também tem seu lado de ser empresa e do empreendedor, do empresário, pois terá que fazer seus planos administrativos para a continuidade viável do empreendimento, sob a lógica empresarial já existente e consolidada. Todos os autores falam na aura do empreendedorismo mas nunca deixam de lado o conhecimento tradicional da administração. “O espírito empreendedor envolve a emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também **reservar um amplo espaço pra a racionalidade** (CHIAVENATO; 2006, p. IX grifo nosso).” Segundo Chiavenato, necessita-se de uma estratégia para uma corrida sem fim.

Ainda apresentando a sua visão sobre empreendedorismo, a pequena e a média empresa como o lugar central para o exercício do empreendedorismo.

A sombra das grandes organizações empresariais que conduzem enormes negócios e cobrem amplos mercados, existe um emaranhado de pequenos nichos de negócios que precisam ser rapidamente detectados, localizados e abocanhados por empresas de pequeno porte (CHIAVENATO; 2006, p. IX).

O empreendedorismo tem como espaço um nicho que a grande empresa não abarca. Desenvolve uma leitura com loas à pequena e média empresa, lugar, segundo o autor, viabilizador da construção do ser empreendedor, pela agilidade de ser pequena, porém ele não corrobora na ideia de destruição criativa de Schumpeter. Na verdade, esse

processo deve-se ao crescimento do capital de imputar à pequena empresa esse crescimento. No nosso entender, não condiz com a realidade, o que se percebe, sim, são os pequenos empreendimentos articulados dentro de uma cadeia produtiva, submetidos aos ditames dos interesses gigantescos, são grandes empregadores em quantidade, mas com a hegemonia das grandes corporações, sem dúvida, “ao contrário das grandes empresas – que pelo seu enorme tamanho e proporção, carecem de rapidez e de agilidade na tomada de decisões e na alteração de rumos” (CHIAVENATO; 2006, p. IX). A crítica que fizemos aqui não se trata da análise de detalhes de um processo de decisão de uma grande empresa, mas da forma real com que os defensores do empreendedorismo, na pequena e média empresa, expressando o domínio do mercado junto aos menores capitalistas, ou os ‘quase capitalistas’. A aparência da dificuldade das grandes empresas em tomar decisões, de inovar, quase beirando ao fracasso, não se sustenta em dados das maiores empresas, maiores fortunas e maiores dinâmicas no capital hodierno. Aponta que as grandes empresas procuram se desdobrar em pequenas empresas para facilitar a “agilidade, inovação e incrível rapidez de resposta – que são invejadas pelas grandes corporações” (CHIAVENATO; 2006, p. X). Não entendemos esta dificuldade exposta seja por uma questão da dificuldade e ser ágil mas sim como um dos mecanismos de barateamento na cadeia de produção e distribuição das mercadorias. Existe um certo idealismo sobre as pequenas empresas, ou do próprio capital quando não explicita sua força no que tange ao poder econômico e político das grandes empresas. Contribui a desenvolver um fetiche de empreendedorismo escondendo a própria reprodução do capital e das diferenças entre os capitalistas.

Outro índice não só revelado pelo Chiavenato, mas pelos outros autores brasileiros, é de um grande número de nascimento e de fechamento das pequenas empresas, chamada de mortalidade infantil empresarial, pois logo no primeiro ano de vida as pequenas empresas fecham suas portas. A grande saída desse fenômeno mórbido para o autor é saber ter uma boa conduta administrativa. Essa quebra precoce teria como base a desinformação e no empreendedorismo, por contar somente com a sorte para atingir o objetivo de “ganhar autonomia e independência ou ampliar e expandir seus negócios atuais” (CHIAVENATO; 2006, p. X).

Antes do autor apresentar as normas dos planos de negócios e suas regras organizativas da administração, em seu primeiro capítulo sobre o tema emplaca como título o “Espírito Empreendedor”. Talvez inspirado no espírito natalino ou no olímpico, mas, concretamente, o mais importante é ganhar muito dinheiro e com toda pujança social

representada, ou melhor, com todo o disfarce em ser um catalisador de positivities sociais, vejamos: “Ele não é somente um fundador de novas empresas ou construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca dos recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias” (CHIAVENATO;2006, p. 3). Um farejador de oportunidades, assumindo riscos, inovando continuamente. Mas não para por aí, “Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios” (CHIAVENATO; 2006, p. 4). Abram os seus tapetes vermelhos, distribuam os prêmios aos campeões da ‘The Forbes’ e tantas outras honrarias aumentando o glamour desse sujeito social, ou melhor desse nosso novo herói!

A definição através da subjetividade do empreendedor facilita o seu processo de adjetivação tendo como base uma perspectiva motivacional. Além de farejador, energia, impulso entre outras qualidades, continua afirmando algumas características: “empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é **dotado de sensibilidade** para os negócios, **tino financeiro**, **capacidade de identificar oportunidades**” (CHIAVENATO; 2006, p. 5 grifos nossos). Fazer acontecer, tino, sensibilidade são altamente subjetivos, mas mesmo assim tem um eixo central nessa definição: os negócios. Todas as volatilidades dadas estão ancoradas no concreto: os negócios! Isso, agora regado a imaginação e perseverança: “transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado” (CHIAVENATO; 2006, p. 5). Toda a subjetividade humana e humanizante num negócio bem-sucedido.

Ainda nessa redundância espiritual o autor aponta três características do espírito do empreendedor: Necessidade de realização, disposição de assumir riscos e autoconfiança. No primeiro ponto o autor fundamenta-se num psicólogo McClelland: empreender responde a uma necessidade de auto-realização do indivíduo, encontrado muito nos executivos de sucesso, pessoas ambiciosas, encontrado esse aspecto desde a infância. Assim, a subjetividade que coloca o sucesso, a ambição como referência do empreendedorismo. Sem fazermos um discurso moralista condenatório, diz o autor, busca-se simplesmente entender como essas regras subjetivas são desenvolvidas, (desde a infância) como formação da personalidade de competitividade e de desejar poder e riqueza.

O segundo elemento, o assumir riscos, vai ser ponderado ou transformado no decorrer de texto de Chiavenato, como diminuir os riscos, o primeiro chamamento aventureiro vai sendo trocado por uma confortável sala de jantar, movimento comum

entre os outros autores da área. Essa diminuição não prescinde de alguns pontos estratégicos definidos pelo autor como: “abandono de empregos seguros e de carreiras definidas” (CHIAVENATO; 2006, p. 6). O empreendedor corre todos riscos: familiares, de perda do seu investimento, de fracassar em negócios arriscados. No entanto, no próprio texto começam as ressalvas dos riscos, preferem situações arriscadas mas até o ponto em que podem exercer controle pessoal sobre o resultado. Faz a ligação entre características: “A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor” (CHIAVENATO; 2006, p. 5). O risco moderado sempre no controle das ações, através de sua autoconfiança. Oferece a construção dessa subjetividade ambiciosa e autoconfiante com uma necessidade de ter sucesso. Esse lugar glamoroso, especial, é desenvolvido e reverenciado no escrito como parte de um espírito empreendedor, apresenta-se como algo superior, não só perante a sociedade mas perante aos seres humanos comuns que só almejam estar empregados...

O empreendedor de sucesso se legitima não só com os ‘vencedores’, os líderes, mas ‘desce’ a todas camadas inferiores, no nosso entendimento, garantindo a hegemonia da lógica empreendedora. Ali já define um empreendedor artesão, um mecânico, um cabeleireiro, mas caso não se “desenvolver profissional e culturalmente será sempre um fornecedor de mão-de-obra ou de trabalho especializado” (CHIAVENATO; 2006, p. 9).

Após de levantar uma pequenina esperança ao empreendedor artesão, em se desenvolver cultura ou profissionalmente e, daí sim, sonhar com as benesses do sucesso, resolve rapidamente essa equação no parágrafo seguinte, lança uma praga, opondo a lógica artesã com aquele que, segundo o autor, terá melhores condições de atingir o polo científico de administrar negócios, com uma “educação técnica suplementada por estudos mais amplos, como administração, economia, legislação ou línguas” (CHIAVENATO; 2006, p. 9). E com esse forte embasamento vai evitar o paternalismo, empregar estratégias de marketing, planejar o crescimento do negócio etc..

Parece que os autores nacionais clássicos assumiram ou discursam em favor do empreendedorismo como a iniciativa do lugar da pequena burguesia ou de trabalhadores autônomos que pensam e sonham como se fossem um industrial ou banqueiro: sucesso, riqueza a partir da inovação e empreendedorismo.

O mercado recompensa o empreendedor que tem visão estratégica, criador de soluções, inovações, zeloso no atendimento ao cliente e que sabe gerir o negócio com profissionalismo seriedade. O avanço da economia depende dos pequenos negócios, que respondem por grande

parte da geração de empregos, as inovações, do pagamento de impostos e da riqueza das nações. Se você abrir seu próprio negócio, anime-se, pois você não está sozinho. Pelo contrário, está bem acompanhado (CHIAVENATO; 2006, p. 12).

As falas motivacionais se fundamentam em alguns dados, mas não em sua totalidade. Por exemplo: é registrado que as pequenas empresas são as maiores empregadoras, isso é corroborado com o emprego precário no Brasil e no mundo, são fatos, a maioria dos empregos são elas que proporcionam. A questão é associar esse dado concreto, de empregar a maioria, com um poder de dirigir a economia, o que não é real. No caso, poderíamos apontar as grandes empresas como controladoras da economia e suas consequências sociais.

Doutra monta, como está colocada no início da citação, inquiremos: seria uma responsabilidade particular ou capacidade intrínseca, mesmo que desenvolvida, àqueles que vão ter sucesso no que tange as características citadas, como profissionalismo, ou ter uma base para saber gerir o desenvolvimento do negócio? Isso garantiria o sucesso do empreendimento? Afinal é o mercado quem decide a recompensa ao empreendedor, e se compensa.

Aqui o autor também vai olhar as causas do insucesso. A partir de um trabalho feito no ano de 1986 e 1987 de Dun & Bradstreet apontam: fatores econômicos 72%; inexperiência 20%; vendas insuficientes 11%; despesas excessivas 8%; outras causas 3%. Os primeiros pontos de cada item das duas causas principais o autor destaca: ‘lucros insuficientes’ e ‘incompetência do empreendedor’. Obviamente todo empreendimento existe para que os lucros sejam obtidos e cresçam, deem um resultado previsto, ou melhor, o sonhado<sup>2</sup>.

Doutra parte, a questão da incompetência. Trata-se da grande competição, a busca por ser melhor do que os outros e a necessidade de uma formação para tal, evidenciada pelos resultados. Eis aqui a grande unidade entre a formação para as competências e o empreendedorismo apontada desde o último trabalho sobre empregabilidade, existe uma lógica comum dentro dessa tríade formativa e organizativa da força de trabalho a serviço, essencialmente, da hegemonização do capital na atualidade.

---

<sup>2</sup> Muitos dos exemplos são dados de hoje reconhecidas grandes corporações. Nos perguntamos, quando veremos o insucesso da Coca-Cola Cia. Ltda.?

Chiavenato continua elencando um corolário próprio com onze perigos para os novos negócios. Destacamos além das práticas administrativas e decisões de *marketing*, como não saber administrar, desconhecer o mercado, a concorrência, todos esses considerados como fatores críticos que podem colocar em risco o negócio. Em contraparte assinala o negócio bem-sucedido.

É central a questão de contrapor-se às ameaças e aproveitar as oportunidades, expressão essa compartilhada nos clássicos e repetidas vezes e inúmeras citadas em todos os textos sobre a temática, seja num clássico ou num simples panfleto. Aponta uma lista de desejos, pinçaremos alguns:

Forte desejo de ser seu próprio patrão, de ter independência e não receber ordens dos outros, fundamentando-se apenas em seu talento pessoa. A isso se dá o nome de espírito empreendedor (CHIAVENATO; 2006, p. 15).

A lista de desejo continua, mas este tem um significado especial, como o de ‘não receber ordens’. Essa assertiva também pode ser olhada ao revés, caso o empreendedor cresça minimamente ou necessite de gente para colocar em prática seu projeto, contratando auxiliares, empregados ou não, requer saber mandar, para maior evidência: deve mandar, deve desejar mandar, ter o espírito de ser a cabeça do negócio, não só perante àqueles que estarão construindo seu projeto mas também frente aos seus concorrentes, necessita ser o principal, ser o capital!

Oportunidade de trabalhar naquilo que gosta em vez de trabalhar como subalterno apenas para ter segurança de um salário mensal e férias a cada ano; sentimento de que pode desenvolver sua própria iniciativa sem o guarda-chuva do patrão; desejo de reconhecimento pessoal e prestígio; **poderoso impulso para acumular riqueza** e oportunidade de ganhar mais do que quando **simplesempregado**; descoberta de uma oportunidade (...); desafio de aplicar recursos próprios (...) (CHIAVENATO; 2006, p. 15 grifos nossos).

Seriam desejos, realidades ou compromissos com um projeto de inovação para reforçar o sistema do capital? Estamos numa área que combinam emoções, sonhos, desejos numa situação forte de reprodução inovadora das relações sociais, e dos preconceitos oriundos das mesmas, das práticas aos quais os sujeitos estão submetidos. É um despertar de uma comoção que tem destino, acumular riquezas para si, já os outros.

Num primeiro momento está a ideia de **oportunidade**, de algo que não se deve perder quando aparece, e, ela se revela sempre como algo positivo. O bom é fazer o que se gosta, essa é a oportunidade, o seu contrário, o lado negativo é a segurança de um



salário certo e de ter férias, de um ‘simples emprego’. Vários momentos o trabalho assalariado, a condição de venda da força de trabalho para sua sobrevivência e obviamente alguns direitos, como receber salários corretamente ou o direito às férias, é transubstanciado em algo descartável, de menor importância, inclusive como obstáculo à criação de riquezas, e, conseqüentemente, de sucesso, portanto, de felicidade. O guarda-chuva do patrão, o emprego, é um paternalismo impeditivo desse espírito vencedor. Ser empregado não se ganha dinheiro, não se tem prestígio, não se é feliz, não se faz sucesso, não se é rico: a chave da felicidade! O misto de condenação como o ‘comer o pão que o diabo amassou’ com a realidade das dificuldades do assalariado enquanto um sujeito subalterno e sem dinheiro. Mistura-se as condições difíceis com um elogio à perda de seus direitos, como por exemplo, ter férias, como se fora sem importância, afinal, rico não tem férias, viaja quando e para onde quer. Esse mix é justamente ‘o aproveitar a oportunidade’ escondendo o caráter de ser capitalista, de poder mandar nos outros, de enriquecer com o trabalho alheio. Essa é a ideia central do empreendedorismo: o glamour de ser um capitalista avançado, moderno, inovador, prestigiado, produtor de riqueza, e principalmente, rico! Esquecendo obviamente a necessidade de extrair trabalho de alguém.

Nesse campo de desejos, o empreendedor deve treinar não só a concreticidade dos negócios, mas também a própria motivação. Baseado na psicologia, com McClelland, o empreendedor deve ‘possuir ou desenvolver’ a

[...] iniciativa e a busca da oportunidade; perseverança; (...) coragem para assumir **riscos**, mas **calculados**; (...) planejamento e monitoração sistemáticos(...); independência, autonomia e autocontrole (CHIAVENATO; 2006, p. 16 grifos nossos).

A regra é pendular: por um lado, deve-se correr riscos, por outro, ter um ótimo plano de negócios; da aventura ao controle, do talento ao trabalho árduo. Vende-se a ideia de liberdade mas dentro de padrões sistêmicos muito bem monitorados, especialmente pelo mercado, com o seu veredicto final na competição. Para ser bem sucedido demanda: “o negócio oportuno e apropriado e o espírito empreendedor bem-dotado que o leva adiante” (CHIAVENATO; 2006, p. 16). Nessa tocada expõe os empreendimentos conservadores – que atuam em mercados já existentes – ou revolucionários, que cria novos mercados, todos em busca do Eldorado, ou mais precisamente, da oportunidade dourada. Assim o autor coroa essa percepção no final do primeiro capítulo do ‘Espírito empreendedor’ com um tete-à-tete com o leitor:

Nosso país precisa de pessoas como você. Pessoas com iniciativa e dedicação. Pessoas capazes de engajar em novos negócios, produzir riqueza, participar do crescimento econômico, abrir novos empregos e gerar valor para a sociedade. Este é o espírito empreendedor que incentiva novos empreendimentos, impulsiona a prosperidade e aumenta as oportunidades de novos negócios e iniciativas (CHIAVENATO; 2006, p. 20).

Lembremos do famoso cartaz convocando os jovens norte-americanos a se alistarem no exército em 1917 em plena primeira guerra mundial. Um senhor com uma barba e olhar incisivo, com dedo indicador em riste, o famoso Tio Sam, convoca: 'I want for you for U.S. Army'. Numa tradução livre: "Eu quero você para o exército dos EUA."



Existe um apelo ao alistamento assim como também o faz o autor em seu final de capítulo sobre uma adesão ao empreendedorismo, o espírito empreendedor. Produzir riquezas, gerar valores para a sociedade ao encontro da direção empreendedora, não só para o aproveitamento de oportunidades mas também para criá-las, num engajamento ao empreendedorismo, ou melhor, de ser a cabeça desse novo processo, um empreendedor de sucesso. Estar à frente para ter outros que não vão, ou nem poderão, ou ainda não conseguirão ser empreendedores. Mesmo sendo universal o chamado serão poucos os de sucesso, como num dizer bíblico: ‘muitos serão os chamados, mas poucos serão os escolhidos.’

Passando pelo espírito empreendedor, ou melhor, permanecendo o espírito encarnado, o autor intitula o segundo capítulo “Entendendo o mundo dos negócios” (CHIAVENATO; 2006, p.21). Nesse mundo dos negócios, existem vantagens e desvantagens, ser empregado ou empregador, compete agora a decisão de ser empreendedor, para ele é: “seguir cuidadosamente as instruções, poderá ter a sua independência laboral e financeira, ser dono do próprio nariz e construir algo totalmente seu” (CHIAVENATO; 2006, p. 21). Ou como diria Erasmo Carlos, compositor brasileiro: ‘nem que seja só pra chamar de seu’. Mesmo com este apelo, aparece uma ideia de cautela, um bom senso, para enfrentar as situações que escapam do controle ou do conhecimento, e mais, precisa-se, segundo Chiavenato, de sorte!

O manual da administração de negócios deve ser seguido cuidadosamente. Se existe uma inovação existe um manual para tal. Para o novo tem-se um manual instigante, (não se poderá chamar de velho), ali tem um quadro comparativo entre vantagens de ser empregado e de ser dono do próprio negócio. No nosso entendimento, esse comparativo só tem sentido para quem está dentro da classe trabalhadora, ou especializado em alguma atividade, ou a própria pequena burguesia em risco de desemprego ou em decadência. Quem da burguesia ou empresário faria essa comparação entre empregado e empregador? Levando vantagens de ser empregado? Só aqueles que perderam completamente a condição de burguês, no caso, obviamente não seriam mais burgueses.

Ricos, que tenham que vender sua capacidade de trabalho, principalmente na área de artes e esportes, são bem poucos, é claro, até inovariam, mas sua carreira artística ou esportiva depende de um conjunto estabelecido no mercado com os grandes compradores sua inovação, como toda a inovação no capital está delimitada à corresponder a seus interesses. Sua autonomia está diante da incorporação de algum

produtor, marchante, time de futebol de grandes ganhos, enfim, a localização dele não está presa em sua autonomia. Mas não nos deteremos a essa exceção nesse trabalho, apenas nos cercamos do debate proporcionado por Chiavenato. Vinculamos essa possibilidade de autonomia de forma capenga como se fora possível ser dono de seu próprio nariz, no caso, só do nariz mesmo.

Ressaltemos algumas vantagens de ser empregado apresentado por CHIAVENATO:

[...] você não corre risco financeiro; você tem o seu salário mensal; você goza de relativa proteção e segurança do seu empregador; as decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa; (...) você tem férias garantidas; você tem benefícios sociais pagos pela empresa; (...) você não precisa quebrar a cabeça com soluções de problemas (2006, p. 22).

A subalternidade é depreciativa, é menor o trabalhador que não possua qualidades exigidas para àqueles que estão à frente, controlando os negócios. Nessa proposição as vantagens são colocadas num patamar menos negativo ou espetaculoso, mas mesmo assim carecem de realidade, pois no caso do empreendedorismo por necessidade ocorre justamente por causas de baixos salários, de não se ter condições dignas de trabalho, de vender férias para pagar dívidas e o próprio desemprego, assédio sexual, assédio moral, levando a situações de depressão e até suicídio.

Essa é um lado obscurecido pelo autor, as reais necessidades e as condições as quais o(a) trabalhador(a) se submete para ter ou permanecer num emprego. Por outro lado, a questão do controle vai além dos ganhos econômicos, lembremos do limite ao pagamento de um salário e não o pagamento do trabalho realizado. Essa perda de decisão sobre o trabalho foi desenvolvida dentro dos processos históricos da divisão social do trabalho, perdas estratégicas nas relações produtivas capitalistas, ocorrendo o não desenvolvimento dos elementos de tomada de decisão, componentes fundamentais do poder, expressos como uma ação administrativa.

Assim o autor também ressalta as vantagens de ser dono do próprio negócio:

É o dono da bola; você não precisa seguir ordens alheias; (...) escolhe os caminhos; toma as decisões estratégicas; você **pode ter um progresso financeiro** (...); você constrói algo totalmente seu; você satisfaz seu espírito empreendedor (CHIAVENATO; 2006, p. 22 grifos nossos).

É como se o espírito da liberdade estivesse batendo à sua porta e o som do primeiro hino pátrio soasse ao fundo: “liberdade, liberdade abre as asas sobre nós”...

liberdade essa como um sinônimo de empreendedorismo, e mesmo com incertezas fosse sem dúvida nenhuma superior ao de ser empregado. Para esclarecer o autor entra no cerne da questão “O objetivo de um negócio é produzir e vender com **lucro** produtos/serviços que satisfaçam necessidades e desejos da sociedade” (CHIAVENATO; 2006, p. 23 grifo nosso). Ou o supracitado progresso financeiro. Estamos diante praticamente do início do capítulo um d’O Capital de MARX (1989), quando ele aborda sobre a mercadoria, o sentido da exploração do trabalho, a questão central depois de extrair trabalho ir ao mercado para vender alguma mercadoria para obter lucros, para se apropriar da mais valia, mais precisamente!

Segundo Adam Smith, seria o mercado que regularia todas essas relações com sua mão invisível. Para Chiavenato o empreendedor deve procurar um nicho de mercado, ou uma mercadoria nova ou um lugar novo no mercado. Ser algo que o diferencia no mercado. Para o autor é competir e cooperar e vice versa, agora com a contribuição das novas tecnologias, como foi no passado, com as tecnologias revolucionárias da época.

Continua o autor descrevendo as dificuldades de ser um empreendedor no Brasil. A ousadia é inibida e limitada no nosso país por algumas situações enunciadas: “a falta de capacidade empreendedora de alta qualidade” (CHIAVENATO; 2006, p. 34). Desde a nossa pesquisa sobre formação competências ou sobre empregabilidade aparece fortemente uma ideia: as dificuldades econômicas da maioria da população brasileira são fundamentalmente causadas pela baixa formação escolar ou profissional da mão de obra, na maioria das vezes imputando a responsabilidade individual por esse baixo grau de especialização e formação da mesma, junto com a reclamação de que o sistema tradicional não forma para o empreendedorismo e sim para serem empregados. Ora, essa questão no nosso entender, deve ser vista com muito cuidado com a disputa ideológica do direcionamento formativo das classes, no caso, a sua expressão mais moderna, o empreendedorismo, tanto para os que mandam tanto para os que obedecem...

Chiavenato continua suas críticas como a ausência de uma política tributária ou trabalhista em benefício aos pequenos e novos negócios. O que seria um aporte na questão tributária e na questão trabalhista, seria o aumento de perda de direitos da classe trabalhadora?

Para o autor o empreendimento mantém as mesmas regras da administração clássica, com a diferença do tamanho, entende que por ser menor a empresa ela tem possibilidades de flexibilizar a tomada de decisões, de ter mais agilidade e com isso tomar as decisões mais rápidas, o que no nosso entendimento não adianta muito se não tiver

capital para implementá-las. Chama de níveis de autoridade e níveis de atividades. A primeira está relacionada a uma escala de poder, a segunda da divisão de tarefas em suas variadas áreas, como marketing, finanças, produção. O tamanho da empresa vai denotar a sua complexidade. Enfim, a questão do empreendedorismo vai, obrigatoriamente, passar pela questão da administração e com elas suas diferenciações interna de poder: “A hierarquia é tradicionalmente o principal meio de integração utilizado pelas empresas” (CHIAVENATO; 2006, p. 36). Mas essa hierarquia pesada também pode se tornar negativa, segundo o autor, provocando lentidão. A grande questão não é a autoridade ou quem manda, e sim a possibilidade disso estar atrapalhando as manobras que precisam ser feitas. Por isso, mesmo as grandes empresas devem buscar essa agilidade para retomarem as características empreendedoras, para terem vantagens na competição no mercado, ou seja, trabalhar com menos para produzir mais, eis a questão estratégica posta à mesa.

Chegamos na parte de todo estudo teórico, ou nos manuais ou ainda nos livros de ‘auto-ajuda’, enquanto parada obrigatória: o empreendedorismo como um negócio, um novo negócio, com um plano, submetida à lógica da administração de empresas. E a questão levantada, do tamanho das empresas, o autor indica às grandes empresas buscarem se esquivar das amarras burocráticas a fim de sobreviver no mundo da competição.

Enquanto as grandes empresas estão se desdobrando em pequenas unidades de negócios para poderem sobreviver, as médias e as pequenas estão irradiando vitalidade por todas as partes do mundo (CHIAVENATO; 2006, p. 39).

O mundo está dominado pelos pequenos negócios e não conseguimos enxergar talvez ofuscados pela forte irradiação luminosa. Aqui não existem dados. Os dados se limitam ao desejo de serem empreendedores, situação essa crescente mais e mais vezes em todas as classes sociais: “Cerca de 14,2% da população adulta está envolvida em alguma atividade empreendedora” (CHIAVENATO; 2006, p.11).<sup>3</sup> Essa é uma das grandes contradições do empreendedorismo, pois a luta para não ser empregado significa um movimento crescente para empregar pessoas, no novo empreendimento. Vale para o empreendedor essa máxima, menos para o seu empregado...

---

<sup>3</sup>Chiavenato diferencia: “artesão não é empresário, mas autônomo” (CHIAVENATO: 2006, p. 88).



Esse posicionamento tecendo elogios ao pequeno empreendedor pode ser visto no relatório de pesquisa *GEM (Global Entrepreneurship Monitor)*, sobre alguns números de empreendedorismo no Brasil, o significado e o rebatimento na economia. Para iniciarmos podemos afirmar positivamente de que as pequenas empresas são as maiores empregadoras no Brasil, mas isso não quer dizer que elas estão no controle do processo produtivo cada vez mais encadeado e subordinado aos grandes capitais, nem que elas são as controladoras da economia. Portanto, essa irradiação comentada pelo autor deve ser comparada a outras situações concretas do funcionamento da economia e das classes sociais em movimento. Para entender esse fenômeno poderíamos olhar dentro de uma lógica particularizada e inquirir quais os empreendedores que obtêm maiores lucros, enquanto medição do sucesso do empreendedor. Quais as grandes fortunas que se apresentam? Afinal, acompanhemos o paradigma central: “O **lucro** é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza” (CHIAVENATO; 2006, p. 40 grifo nosso). E continua: “A empresa também cumpre outro objetivo indireto – o atendimento das necessidades da comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor” (CHIAVENATO; 2006, p. 40). Além de pagar salários, fornecedores, interfere na “qualidade de vida das pessoas etc.” (CHIAVENATO; 2006, p. 41).

Três objetivos estão colocados, o fundamental é o lucro, sem ele os outros não existiriam no empreendedorismo. A partir daí vemos que os outros objetivos ‘auxiliares’ estão colocados na esfera da necessidade ou do desejo abstrato. Pelo lucro ser central, a partir da viabilidade dele é que se apresentam os outros objetivos: ter gente pra trabalhar e conseguir vender mais e mais. Assim, enquanto produtores e consumidores, os trabalhadores são necessários para atingir o sucesso, ou aumentar os lucros. “Todos parceiros têm de ser atendidos pelo negócio: o cliente, o empregado, o fornecedor. O investidor ou proprietário e a sociedade” (CHIAVENATO; 2006, p. 36). O atendimento é a todos, mas de formas bem distintas e até opostas. O verdadeiro sentido da produção no capitalismo não é a sua utilidade, apesar dessa ser insubstituível, o valor de uso, é desse bem ou serviço útil para alguém que vai atingir o centro do produto humano, a mercadoria, com seu valor, ou valor de troca: vender e realizar o seu valor, em que o principal é a acumulação de riqueza a partir da venda e realização da mais-valia.

Nos planejamentos aparecem a criação do negócio novo a partir do nada. Falando das portas escancaradas quando ocorre dessa forma, ou seja, a leitura da dura realidade da competição passa ao largo. O novo empreendedor que começa do nada, pode,

na verdade, começar a partir de um negócio já existente, analisado pelo autor como uma vantagem pois reduziria a incerteza e já estaria operando no mercado. Assim, vemos que o empreendedorismo tem suas novidades mas tem como sua base fundamental estar bem inserido dentro da lógica dos séculos anteriores. Descreve algumas fases que é justamente a perda da novidade depois de ser uma empresa nova, apesar de toda redundância aqui escrita. “O ciclo de vida das empresas: (...) 1 – Fase pioneira (...). 2 – Fase de expansão (...). 3 – Fase de regulamentação (...). 4 – Fase de burocratização (...). 5 – Fase da flexibilização” (CHIAVENATO; 2006, pp. 53 e 54). Depois da parte das novidades, a pioneira e a expansão, aproveitando as oportunidades, com diz o autor, entra a fase da consolidação regulando o seu funcionamento e desenvolvendo a hierarquia, são essas duas fases que retiram a flexibilidade da empresa e a desafia a voltar numa nova flexibilização. Temos um ponto relevante que é a inovação, afinal o empreendedorismo está vinculado à flexibilização ou reflexibilização, tanto no que tange à organização e tecnologia, e subsequentemente ou, conseqüentemente, quanto à flexibilização de direitos trabalhistas e condições de trabalho, por exemplo. A inovação deve ser mantida constante:

Você precisa realmente criar um negócio que seja único e ímpar, aquele que a concorrência jamais consiga copiar ou imitar. E quando os concorrentes chegarem lá (copiando e imitando), você já estará realizando tarefas muito mais avançadas. Daí a necessidade de ser muito criativo e inovar constantemente (CHIAVENATO; 2006, p. 197).

É empreendimento sem fim, sempre revolucionando. A inovação é o mote pra conseguir manter os lucros e o sucesso empresarial. O autor vai percorrendo com inúmeras orientações dos passos, que não é objeto de nosso estudo, a serem dados pelo empreendedor-empresário. No entanto, é bom firmar sobre esse processo preparatório para a competição: “Isso significa fazer a empresa voltada para o mercado e para o cliente, bem como para competição” (CHIAVENATO; 2006, p. 69). Esta competição visa o lucro com intenso trabalho e consequências: “Além de gerar riqueza e desenvolvimento para a sociedade, empreender significa uma das maiores fontes de realização pessoal” (CHIAVENATO; 2006, p. 73). A formação então tem os seus princípios, formar o empreendedor “O talento empreendedor é uma questão de atitude” (CHIAVENATO; 2006, p. 72). Atitude, realização pessoal com todos os aspectos subjetivos motivacionais postos para brilhar na mente de todos, um chamariz, um desafio, uma carta para o sucesso.



O objetivo explícito é ter um diferencial, ser o melhor no lugar escolhido, e, ao final colocar nos holofotes os ganhos econômicos para comprovar o referido sucesso!

### **Considerações finais**

A perspectiva primordial do empreendedor de construir uma empresa para o seu desenvolvimento limita e condiciona o próprio empreendedorismo, ou melhor, apresenta sua verdadeira face: o empreendedorismo de ponta só se estabelece e se desenvolve na lógica de ser uma empresa capitalista que atinja seu objetivo de ganhar as concorrências no mercado, referendando-se nas leis mercadológicas, ele mergulha nelas e busca emergir para ter êxito na concorrência capitalista.

Segunda observação, para Chiavenato o lugar do empreendedorismo é a pequena e média empresa, nada mais falso, mais torto e parcial. São as grandes empresas controladoras do mercado ao qual o empreendedor deve entrar e obter sucesso. Evidente a importância dessas empresas orbitantes dos grandes núcleos. Sua relevância ocorre na cadeia produtiva, a redistribuição dos pontos de venda, do grande número de empregados e conseqüentemente de consumidores entre outras articulações com o centro do capital, inclusive construindo ou encontrando nichos específicos, mas todas localizadas dentro da lógica maior, subordinadas a cadeia produtiva ditada pelos grandes grupos e não propriamente concorrendo com ela. São empresas subordinadas ou partes de um elo que não onera mais ainda as empresas, pelo contrário, possibilita as mesmas maiores absorção da mais-valia.

O processo de legitimação atinge o conjunto da sociedade mas com uma diferença, sem as condições de atingir o sucesso, a maioria dos empreendedores localizados nas classes médias e trabalhadoras vai morrer na praia a sua iniciativa segundo os dados da *GEM (Global Entrepreneurship Monitor)*. O lugar central no empreendedorismo decisivo no controle do processo produtivo da pequena burguesia é uma ilusão, ou uma crença ou um mecanismo de alicerças para aumentar as vendas de livros visto que muitos poderão adquirir os manuais e as ‘auto-ajudas’ ou mesmo livros acadêmicos destinados a empreendedores, pois só alguns poderão atingir o topo e esses não garantirão a transformação de suas ideias em ‘best-sellers’... O controle não é da pequena empresa apesar dela ser um componente estratégico para o capital, pois ela só subsiste com importância quando está associada ao grande capital.

O caráter subjetivista pra iniciar, as características psicológicas, a necessidade de autorrealização, a autoconfiança, correr riscos moderados aponta o principal nessa subjetivação que é estar no controle das ações, inclusive na bolsa de valores... Os desejos subjetivos e a própria subjetividade estão postos para que o empreendedor saiba perceber e aproveitar as oportunidades surgidas, para conseguir ter sucesso e construir uma maior riqueza. A oportunidade é vista sempre como algo positivo e subalterno somente à determinação de vencer do empreendedor, para tal ele necessita se preparar para poder aproveitá-la. O lado negativo é o trabalho assalariado, a infelicidade real existente é obscurecida com um projeto empreendedor que aponta ser vantajoso perder direitos e, conseqüentemente, ser empreendedor. No caso, para a maioria o que sobra de empreendedorismo é a sua sobrevivência enquanto exército industrial de reserva.

O apelo para aderir a empreendedorismo é incisivo, semelhante ao Tio Sam chamando os jovens para a guerra, mas no caso, tem um lado glamoroso. Seu objetivo é de criar riquezas, aproveitar as oportunidades e mudar a sociedade, criando empregos... contradição com boa serventia para os empreendedores que necessitam de empregados, eles podem ser servidores, já seus empregados tem que ter somente o espírito de empreendedor pois não cabem todos nesse leme.

Ao final, Chiavenato não pode fugir de uma questão posta aos empreendedores e ao empreendedorismo, o espírito inovador vai ser incorporado no mundo real dos negócios, daí a importância de seguir os manuais de administração, daí a reprodução básica das relações capitalistas de produção, ou seja, o novo está bem velho.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo 2017**. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)> Acesso em 3, julho, 2019.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da economia política. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1989.

**Recebido em outubro de 2020.**  
**Aprovado em novembro de 2020.**