Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Jefferson Lindberght de Sousa

A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco

Recife, 2010

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Jefferson Lindberght de Sousa

A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco

Orientador: Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2010

Sousa, Jefferson Lindberght de
A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco / Jefferson Lindberght de Sousa. - Recife : O Autor, 2010.

169 folhas : fig., quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2010.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Administração pública. 2. Empreendimentos. 3. Serviço público. 4. Ação empreendedora. I. Título.

658	CDU (1997)	UFPE
658	CDD (22.ed.)	CSA2010 - 070

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco

Jefferson Lindberght de Sousa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de abril de 2010.

Banca Examinadora:

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE, (Orientador)

Prof.a Sylvania Maria Brandão de Aguiar, Doutora, UFPE, (Examinadora Externa)

Prof. Sérgio Carvalho Benício de Mello, Ph.D, UFPE, (Examinador Interno)

Agradecimentos

A meu orientador, Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Jr. pela imensa paciência, pelo espírito fraternal, inegável respeito e por ter conseguido acessar minhas fraquezas de aprendizado e cujo resultado foi um trabalho de orientação de destaque.

Ao Prof. Sérgio Carvalho Benício de Mello, Ph. D, pela compreensão nos momentos tão difíceis.

À Profª. Drª. Sylvana Maria Brandão de Aguiar pela delicadeza em apontar caminhos mais robustos e que me facilitaram em chegar à etapa final do mestrado.

Aos professores do PROPAD, pelos ensinamentos fundamentais à reflexão individual.

A minha família: minha mãe, meu pai, Maninho (*in memoriam*), com quem ontem ainda sonhei; às incansáveis tias Guida e Ceça; aos meio-irmãos que mais parecem filhos: Tiquinho e Charles; a meus tios Deca e Dadau (*in memoriam*); aos meus primos Marxwell e Raninho e, como não poderia deixar de faltar, Pandora e Paquito, que entre uma leitura e outra brincávamos caninamente.

Ao meu filho Pedro, distante, mas que já ingressou na vida acadêmica.

Ao casal mais unido do Brasil, Roberto e Nevinha, e seus filhos – verdadeiros irmãos – Riza e Babi.

Aos colegas da Turma 14, pela atenção mútua e o espírito de grupo sempre pairando sobre nossas cabeças.

Aos colegas Iraê, Simone, Juliana, Tibério, Nelson, Íris, Marcos, Prof. Dr. Ricardo Vieira, Prof. Dr. André Leão, Roberto, enfim, a todos que fazem esse grupo de pesquisa que sinto tanto orgulho de fazer parte.

Aos bolsistas Farid, André e todos que ajudaram a enriquecer nosso grupo de pesquisa com a realização do VI EGEPE.

Aos colegas da Fundação Joaquim Nabuco sem exceção.

A Rejane Santos pela força espiritual, amizade incondicional e positividade.

A Deus Pai Todo-Poderoso; ao Seu Filho, meu Senhor Salvador; a toda forma de energia que emana Luz, Paz e Amor.

“A satisfação do desejo humano só é
possível se mediatizada pelo desejo e pelo trabalho do outro.”

Jacques Lacan

Resumo

O movimento gerencialista no setor público representou a tentativa de se trazer a efetividade para o serviço público como forma de atender às novas estruturas sociais advindas da grande turbulência contemporânea. No contexto brasileiro, o modelo da administração pública gerencial pode ter falhado em preparar gerentes públicos na identificação de oportunidades, na mobilização de recursos e na articulação de parcerias. Por outro lado, a emergência do empreendedorismo de visão multidimensional vem alterando realidades, atendendo necessidades do ambiente e somando à ação empreendedora coletivizada, dialógica e reflexiva poderá ser capaz de gerar algo, mediante ações socializadas, para ser consumido coletivamente pelos cidadãos. O estudo enfoca como objeto de pesquisa a atual gestão da Fundação Joaquim Nabuco até a data de 21 de julho de 2009, uma vez que representou uma ruptura político-cultural na instituição auxiliada pelos modelos burocráticos e gerencialistas, por um lado, e um esforço de eliminar o personalismo e clientelismo, por outro. As Categorias Estruturais de Paiva Jr. (2004) - Imaginação Conceitual, Expertise e Interação Social - dissecam as ações empreendedoras dentro de um contexto cultural, fazem emergir outras dimensões categóricas típicas de uma instituição fundacional do setor público, bem como possibilitam eclodir a efetividade empreendedora nas práticas inovadoras de gestão das atividades e projetos institucionais e nas práticas para construção coletiva de benefícios ao cidadão.

Palavras-chave: Empreendedorismo Coletivo. Ação Empreendedora. Efetividade Empreendedora. Empreendedorismo Público.

Abstract

In the frame of governmental sphere, the managerialism movement has attempted to provide effectiveness to civil service, in order to fulfill the needs of the new social structures which have emerged from the hard contemporary turbulence. In brazilian context, the managerial public administration´s pattern seems to have failed in instructing institutional managers aiming to prepare them to identify opportunities, to obtain financial resources, and to make successful partnerships arrangements. On the other hand, a multidimensional concept on entrepreneurship has been changing diverse kinds of reality, caring for environmental requirements, and by means of join collective, dialogical and reflective entrepreneurial action, may be able, through socialized measures, to create something new to be collectively "consumed" by all citizens. This research focused on the Joaquim Nabuco Foundation's management system until July 21st, 2009, since it has led to a political-cultural breakage inside the institution, supported, on the one hand, by bureaucratic and managerial models, and, on the other hand, by the effort to eliminate individualism and spoil system. Paiva Jr (2004) Structural Categories – Conceptual Imagination, Expertise and Social Interaction – which deeply analyze entrepreneur actions in a cultural context, show other typical categorical dimensions of an official entity (a public foundation) and make emerge entrepreneurial effectiveness in the frame of innovating practices in institutional activities and projects as well as efficient measures that lead to the collective construction of benefits to all citizens.

Keywords: Collective Entrepreneurship. Entrepreneurial Action. Entrepreneurial Effectiveness. Public Entrepreneurship.

Lista de Figuras

Figura 1 (2) – Categorias Estruturais da Ação Empreendedora 35
Figura 2 (4) – Ed. Jorge Tasso Neto 72
Figura 3 (4) – Engenho Massangana 72
Figura 4 (4) – Ed. Ulysses Pernambucano 73
Figura 5 (4) – Ed. Francisco R. P. Guimarães 73
Figura 6 (4) – Ed. Gil Maranhão 73
Figura 7 (4) – Ed. Dolores Salgado 73
Figura 8 (4) – Ed. Delmiro Gouveia (frontal) 74
Figura 9 (4) – Ed. Delmiro Gouveia (lateral) 74
Figura 10 (4) – Jardim do Memorial Joaquim Nabuco 76
Figura 11 (4) – Jardim do Campus Gilberto Freyre 76
Figura 12 (4) – Homenagem a Joaquim Nabuco 90
Figura 13 (4) – Seminário Nacional O Golpe de 1964: 40 anos depois 90
Figura 14 (4) – Festival Ecocultural da Revitalização do São Francisco 91
Figura 15 (4) – Projeto Jovem Artesão 92
Figura 16 (4) – Projeto Jovem Artesão 92

Lista de Quadros

Quadro 1 (4) – Evolução Patrimonial Arquitetônica da Fundaj 76

Quadro 2 (4) – A Fundaj em Marcos Episódicos 79

Quadro 3 (4) – Programas Governamentais finalísticos atendidos pela Fundaj nos anos de 2002 e de 2008 82

Quadro 4 (5) – Resultados da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 – Categoria Estrutural Imaginação Conceitual 102

Quadro 5 (5) – Resultados da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 – Categoria Estrutural Expertise 106

Quadro 6 (5) – Resultados da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 – Categoria Estrutural Interação Social 113

Quadro 7 (5) – Resultado Geral da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 120

Quadro 8 (5) – Resultado Geral das Análises dos Relatórios de Gestão e das Entrevistas 123

Lista de Abreviaturas

APL´S	=	Arranjos Produtivos Locais
CHESF	=	Companhia Hidroelétrica do São Francisco
CODEVASF	=	Companhia de Desenvolvimento dos Vales Do São Francisco e do Parnaíba
CSE	=	*Corporate Social Entrepreneurship*
DIC	=	Diretoria de Cultura
DIDOC	=	Diretoria de Documentação
DIFOR	=	Diretoria de Formação e Desenvolvimento Profissional
DIPES	=	Diretoria de Pesquisas Sociais
EGEPE	=	Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
ENANPAD	=	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
FUNDAJ	=	Fundação Joaquim Nabuco
GEM	=	*Global Entrepreneurship Monitor*
IJNPS	=	Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais
IN/SFC/MF	=	Instrução Normativa da Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda
IN/TCU	=	Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União
MEC	=	Ministério da Educação
MHN	=	Museu do Homem do Nordeste
MMP	=	Massangana Multimídia Produções
NPM	=	*New Public Management*
TIC´s	=	Tecnologia da Informação e da Comunicação
UFPE	=	Universidade Federal de Pernambuco

Sumário

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Questões da pesquisa 20
1.1 Justificativa 21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 23
2.1 O empreendedorismo 24
2.1.1 O empreendedor 28
2.1.2 A ação empreendedora 30
2.2 O setor público 35
2.2.1 O empreendedorismo no setor público 36
2.2.2 O empreendedor público 39
2.2.3 A ação empreendedora no setor público 42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 49
3.1 Natureza do estudo 49
3.2 A construção do *corpus* 51
3.2.1 Os Relatórios de Gestão da Fundação Joaquim Nabuco dos anos de 2003 a 2008 e as entrevistas com os sujeitos da pesquisa 53
3.2.2 Afunilando o *corpus* em direção à questão da pesquisa 57
3.3 Tratamento dos dados 60
3.4 Análise dos dados 66
3.5 Limitações do estudo 67
3.6 Validação dos dados 68
4 CENÁRIO DO ESTUDO 70
4.1 Breve histórico da Fundação Joaquim Nabuco 70
4.1.1 Da criação do Instituto Joaquim Nabuco à Fundação Joaquim Nabuco 71
4.1.2 Um recorte na produção científica e cultural da Fundaj 76
4.2 A Fundação Joaquim Nabuco em marcos episódicos 78
4.2.1 O balizamento dos marcos episódicos 78
4.3 O caso da Fundação Joaquim Nabuco 81
4.3.1 Novos objetivos, missão e visão institucionais 86
4.3.2 A estrutura da área funcional meio 87
4.3.3 A estrutura da área funcional fim 88
4.3.4 Atividades e projetos científico-culturais: o *métier* da Fundação Joaquim Nabuco 89
5 A FUNDAJ NA PERSPECTIVA ANALÍTICA 94
5.1 A análise pelas categorias estruturais 94
5.1.1 Imaginação conceitual 96
5.1.2 Expertise 105
5.1.3 Interação social 111
5.2 A perspectiva analítica expandida 120
6 A CULTURA E AS AÇÕES EMPREENDEDORAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FUNDACIONAL 125
8 CONCLUSÃO 134
9 REFERÊNCIAS 143
10 ANEXO 164
10.1 Mapa da codificação 164
10.2 Mapa da codificação proposto 167

1 Introdução

Ao descaso pela natureza, explorando-a excessivamente na promessa de usá-la para o benefício comum da humanidade, Santos (2000) denuncia a posição vantajosa imputada ao mercado em detrimento do Estado e da comunidade, de forma a desenvolver o pilar da regulação desequilibradamente, cujo resultado foi:

> [...] a redução da emancipação moderna à racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e a redução da regulação moderna ao princípio do mercado, incentivadas pela conversão da ciência na principal força produtiva, constituem as condições determinantes do processo histórico que levou a emancipação moderna a render-se à regulação moderna (SANTOS, 2000, p. 57).

A crise do paradigma moderno é resultado do progresso que a própria modernidade perseguiu o que gerou transtornos que abalaram o reducionismo mecanicista. Giddens (1990) entende essas transformações como uma intensificação das relações sociais em escala mundial, enquanto que alguns autores, como Lyotard (2004), advogam a emergência de um novo paradigma com características de uma ruptura interminável, tida como uma condição pós-moderna, ou ainda, Bauman (2003) que trouxe o conceito de pós-modernidade como uma condição humana.

A relevância do avanço das tecnologias da informação e da comunicação na era da modernidade é destacada por autores como Castells (2002), tendo em vista sua contribuição para o surgimento das diversas formas organizacionais no cenário mundial com base no informacionalismo, essencial para o atual modo de produção capitalista, por visar acumulação de conhecimentos e complexidade no processamento da informação. Nesse sentido, as mudanças estruturais impeliram posições fragmentadas na base da sociedade contemporânea em que há lugares seguros dos sujeitos e que abrigam não somente questões de gênero, etnia, política e nacionalidade, mas também referentes ao mundo do trabalho no capitalismo industrial. Na sequência, surge a chamada crise de identidade, em que o sujeito

dos novos tempos situa-se em um duplo descentramento, tanto o do seu lugar no mundo social quanto de si mesmo (CASTELLS, 1999; HALL, 1996; BAUMAN, 1999; 2001; GIDDENS, 2003; CORRÊA, SOUSA, PAIVA JR., 2008).

O escopo dos estudos organizacionais é alterado, uma vez que Motta e Vasconcelos (2006) revelam que as organizações passaram a ser estudadas em contextos maiores, em que o social, o filosófico e o histórico pudessem coexistir sem definir fronteiras entre si. Essa discussão tem consequências nas organizações públicas, por mais que pareçam isoladas do terceiro estágio do capitalismo contemporâneo, no qual estamos vivendo e por Jameson (2006) denominado de capitalismo tardio.

Na tentativa de adequar as instituições públicas brasileiras ao contexto das mudanças dos Novos Tempos, a Fundação Joaquim Nabuco – Fundaj – foi uma dessas entidades públicas que sofreu a reestruturação administrativa do ano de 2003, cujas consequências têm sido classificadas por Sousa (2009) de turbulências que a instituição fundacional vem enfrentando diante das mudanças organizacionais instaladas. Esse evento institucional é entendido como um marco episódico por representar a demarcação de um período ou fase na Fundaj que deu início a um processo de institucionalização.

Diante de várias tentativas de reformas administrativas na administração pública destaca-se a reforma do aparelho do Estado entre as décadas de 1980 e 1990 implementada pela *New Public Management* (NPM), um modelo variante do Gerencialismo, e como informam Martins, Imasato e Pieranti (2007), tentaram ajustar a baixa eficácia/eficiência da Administração Pública aos baluartes dos Novos Tempos como qualidade, motivação, *accountability*, clientes, efetividade e administração por projetos. No entanto, entre as críticas mais severas encontra-se a adoção de um modelo oriundo das práticas de gestão de empresas privadas à administração pública.

Os resultados alcançados da NPM fez emergir novas abordagens com esperanças de êxito como a defendida por Alford e Hughes (2008) que valorizam o pragmatismo do valor público na administração pública. O termo valor público está compreendido pelos autores não pelo fato de algo ser oferecido pelo setor público, ou seja, não é quem produz que o torna público, mas por uma orientação de quem os consome. Trata-se de um valor que é consumido coletivamente pelo cidadão e não individualmente pelos clientes. A aplicação desse conceito alinha-se à gestão pública com foco nos resultados, haja vista a emergência do sentido mais democrático na prestação de serviços ao cidadão.

No contexto brasileiro, um exemplo de valor público vem de uma instituição fundacional, a Fundaj, ao tornar o produto acessível ao outro com a utilização de uma comunicação lúdica e a cultura local no processo, conforme o extrato abaixo:

> [...] A Massangana Multimídia, que era analógica e não estava tendo os seus produtos aceitos nos meios televisivos, foi atualizada e hoje é uma produtora com equipamentos digitais. Os documentários passaram a ser feitos para exibição e veiculação em televisões educativas do país, chegando a um público estimado entre trinta a cinqüenta milhões de pessoas [...] [E2- p.3].

O exemplo caracteriza o que Borins (2001) chama de inovação na gestão pública com o emprego de novas tecnologias de informação e comunicação.

A inovação da gestão pública tem permeado a Reforma Gerencial da Administração Pública Federal Brasileira no tocante às melhorias do processo estrutural do serviço público, prioritariamente, e do processo cultural, em segundo plano. Aliás, o escopo de ação da Administração Pública Gerencial carrega os pressupostos da *New Public Management* injetados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Essa afirmação é corroborada por Pereira (2000), responsável por essa reforma gerencial do Estado que originou a nova gestão pública brasileira.

A reforma gerencial do Estado de 1995 foi tomada por uma visão romântica, ao dar a entender que os conceitos gerenciais a ele inerentes iriam exterminar o patrimonialismo e o clientelismo que subsistem na administração pública a partir do momento em que as práticas de controle gerencial fossem sendo internalizadas pelos administradores públicos.

A ineficácia desse entendimento sobre o processo gerencial na dimensão cultural da administração pública federal está constatada na análise de Souza (2007) dentro de agências reguladoras onde se verifica a existência de práticas de gestão patrimonialista, burocráticas e gerenciais, de forma a constituir um modelo híbrido, uma vez que ali convivem centralizações de decisões, destacado processo hierárquico, formalismo excessivo e informalidades na dimensão política e no relacionamento com o ambiente externo.

Modelos de gestão burocráticos e gerenciais também se articulam em uma instituição fundacional pública como a Fundaj que a partir da reestruturação administrativa efetivada, no ano de 2003, sua atual administração vem modernizando o parque tecnológico institucional e incrementando o seu Quadro de Pessoal com servidores recém-concursados ao lado dos ocupantes de cargos de chefia remanescentes da administração anterior.

Os modelos de gestão da administração pública (patrimonialista, burocrático e gerencial) sofrem influências do pensamento dominante de suas épocas. A influência do patriarcalismo e suas ramificações na administração pública vêm sendo observadas por Costa (2008) ao identificar caracteres culturais patrimonialistas e personalistas desde a chegada ao Brasil da comitiva real portuguesa em 1808.

Autores como Sousa e Paiva Jr. (2009) vinculam o nascimento do modelo burocrático ao posicionamento de Max Weber frente à nova sociedade de classes oriunda da revolução industrial, o que corrobora os estudos de Silva e Oliveira (2007) ao apontarem os paradigmas patrimonialista e burocrático da administração pública como frutos dos estudos sociológicos weberianos.

A intensificação das relações sociais tem levado o modelo burocrático a ser acusado de ineficiente, colocando-o na contramão do projeto neoliberal, em que o Estado assume uma posição minimalista diante dos anseios sociais. Dessa forma, o paradigma gerencialista atua contra os pressupostos do modelo burocrático na mesma proporção que este agiu contra o modelo patrimonialista. Vasconcelos e Pinochet (2002) revelam que o modelo burocrático tem sido depositário de substantivações pejorativas, entre elas, a ineficiência, atrasos e confusões nos trâmites administrativos.

Pode-se compreender o porquê de a visão de atraso para os traços culturais do patriarcalismo em relação à inserção do país no capitalismo moderno ter sido questionada por Corrêa, Paiva Jr. e Oliveira (2006) a partir das premissas de Motta e Caldas (1997) e de Prates e Barros (1997), em que pressupostos básicos, costumes, crenças, artefatos da cultura de uma empresa carregam, de alguma maneira, traços da cultura nacional na qual está inserida, de forma que não se estuda a cultura de uma empresa que está em atividade em determinada sociedade sem estudar a cultura da sociedade em que está inserida.

Orientados pela perspectiva de que os traços da cultura nacional norteiam as interações sociais no âmbito do empreendedorismo, Corrêa, Paiva Jr. e Oliveira (2006) concluem que as relações de caráter personalista incrementam a vantagem pela rede pessoal, além de reforçarem a influência da família patriarcal como núcleo socioeconômico.

A constatação de que traços da cultura nacional norteiam ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional não somente corrobora os estudos dos autores, mas também aponta para um instigante *lócus* de pesquisa no setor público. No caso, a Fundaj revela a marca cultural da coletividade embutida nos seus projetos e atividades e notória no seguinte relato: É um fato que a Diretoria de Pesquisas Sociais tem uma marca muito forte

na história da Fundação, se confundindo com sua identidade. No entanto, esse fato não nos leva a estabelecer nenhum critério de competição com as demais diretorias [...] [E3 – p.8].

Há um resistente confronto de ideias sendo de um lado, Carbone (1996) que ressalta o atraso brasileiro no processo da modernidade devido aos modos de sociabilidade do homem cordial perenes no país e cujas consequências estão na possibilidade de a cultura brasileira neutralizar práticas empreendedoras. Por outro lado, Souza (1998, 2000) traz a possibilidade de elucidar a origem do ingresso tardio à era da modernidade a partir dos preceitos do protestantismo sectário, cujas qualidades da seita são representadas pelos Estados Unidos e induzem à formação do indivíduo moderno em oposição aos conceitos de igreja envolvem noções de hierarquia e elitismo.

A polêmica apresentada tem relevância no contexto atual desde quando Câmara (2005) faz alusão às críticas de Souza (2000) como forma de ampliação aos estudos realizados sobre organização empresarial em associação com a cultura brasileira e da discussão trazida por Paiva Jr. (2004) a respeito do crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo na condição de fenômeno multidimensional capaz de alterar a realidade do mercado ao trazer algo novo e diferente como retorno às necessidades identificadas no ambiente organizacional.

Há de se considerar o alerta do autor a respeito do desafio que é para os órgãos de intervenção governamental, as entidades empresariais e os setores vinculados ao desenvolvimento socioeconômico a respeito da evolução do processo na condição de fenômeno emergente de novos empreendedores e de geração de atividades economicamente inovadoras, uma vez que não há um consenso definitivo a respeito da teoria de empreendedorismo.

Diante de uma indefinição na teoria do empreendedorismo, movimentos como *Reinventing Government,* de Osborne e Gaebler (1992), trazem prescrições de como o

empreendedorismo pode transformar o setor público. Em similar corrente de pensamento, a Reforma Gerencial Brasileira vem tentando viabilizar o Estado Empreendedor na perspectiva gerencial na administração pública. Ckagnazaroff (2002) afirma que o empreendedorismo tem aparecido em diferentes propostas na reforma do Estado, cujo entendimento envolve normas apropriadas de ética, racionalidade e maximização.

Sob a concepção que aborda o empreendedorismo no setor público nas dimensões da racionalidade e maximização, a reforma do Estado corrobora a suposição trazida por Sousa e Paiva Jr. (2009) em que a racionalidade instrumental e a regulação social atuam no campo epistemológico do modelo gerencial reproduzido na implantação da administração pública gerencial.

A suposição dos autores caracteriza-se como ponto nevrálgico na efetivação das ações empreendedoras no setor público, tendo em vista que os caminhos da instrumentalidade e da regulação social podem dificultar o percurso das experiências do ator empreendedor apontado por Paiva Jr. (2004) como ser humano consciente, que vive e age no mundo que ele percebe e interpreta de acordo com o que lhe faz sentido e deveria constituir a base de reflexão dos formuladores de políticas ao desenvolver ações que induzem a dinamização do empreender.

É preciso adicionar essa perspectiva do empreendedor reflexivo à visão de autores nórdicos como Johannisson (1998) que o situa como um agente de caráter coletivo e mantenedor de uma interação com os membros da coletividade, cujo envolvimento social é fundamentado em valores compartilhados e ou/afeição, podendo servir de estratégia para lograr objetivos.

Nesse ponto, cabe a contribuição do pensamento de Costa (2003) que defende o empreendedorismo como fenômeno de destaque para o modelo de administração gerencial que, ao resgatar princípios e instrumentos de gestão empresarial, a administração por

objetivos e para resultados e a responsabilidade de cumprimento de metas claras e precisas, pode não ter preparado gerentes públicos na identificação de problemas, formulação de diagnósticos, definição de objetivos, mobilização de recursos, estabelecimentos de parcerias e alianças, distribuição de autoridade e responsabilidade, cobrança e avaliação de resultados e na decisão em ambientes de incertezas.

Diante da problemática acima descrita, a Fundação Joaquim Nabuco é o objeto desta pesquisa, uma vez que abarca as condições de realização da investigação no tocante aos dados dispostos e possíveis sobre o sujeito deste estudo, o administrador público, de forma que podem apresentar respostas para as questões propostas.

1.1 Questões de pesquisa

A Fundação Joaquim Nabuco é o objeto desta pesquisa na condição de instituição pública federal, uma vez que abarca as qualidades de realização da investigação no tocante ao sujeito deste estudo, o administrador público. Dessa forma, surge a seguinte questão central: **Como se constitui a ação empreendedora em uma instituição pública fundacional?**

Algumas questões secundárias emergem como forma de auxiliar o norteamento da pesquisa:

A) Como uma reestruturação administrativa, caracterizada como um marco episódico em uma instituição pública fundacional, pode suscitar ações empreendedoras?

B) Como as ações empreendedoras de uma instituição fundacional do setor público emergem de práticas dos agentes dirigentes?

1.2 Justificativa do estudo

Esta investigação científica pretende dar contribuições a atores como os empreendedores, à sociedade e à academia. Nesse sentido, ao estabelecer uma dimensão além das eficiência e eficácia dos resultados, as ações empreendedoras fundamentam-se nas experiências vividas por aqueles que conquistam espaços nos ambientes sociopolítico e sociocultural, ora criando produtos que preenchem lacunas existentes como necessidades na sociedade, ora subsidiando políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do homem brasileiro. A pesquisa ainda pode auxiliar no desenvolvimento de conceitos não reproduzidos por modelos importados de contextos diferentes das instituições, mas com base em experiências que tendem a produzir ganhos efetivos para as mais diversas instâncias da administração pública federal.

A pesquisa pode contribuir com a discussão sobre o empreender no setor público brasileiro, uma vez que já foi trazido um modelo por Osborne e Gaebler (1993), mas com um formato voltado para administração norte-americana a ser implementado em outros países e que cria demandas a serem vencidas devido ao estilo individualista inerente aos países daquele continente. Dessa forma, este estudo traz à tona um estilo de empreender voltado para o setor público no qual a ação de empreender não se detém nas artimanhas da burocracia, muito menos a cenários políticos que obstruam a geração de resultados. Por ser reflexiva, a ação de empreender deve ser relacional e articuladora.

De uma forma particular, a pesquisa agrega conhecimentos a respeito do empreendedorismo na administração pública, que proporciona ganhos e valoração ao universo do administrador no serviço público. A visão sobre o administrador público pode ser ampliada, uma vez que este estudo revela a importância da distinção entre gerencialismo e empreendedorismo no setor público para uma melhor operacionalização.

Este estudo ambiciona beneficiar a sociedade no sentido de atender um maior número de cidadãos possíveis, uma vez que a perspectiva multidimensional empregada ao empreendedorismo amplia a possibilidade do logro de objetivos sociais, tendo em vista potencializar a capacidade do empreendedor de reconhecer oportunidades e convertê-las em valores para o bem estar social.

Além disso, há indicadores balizados para favorecer a sociedade com a emergência de práticas empreendedoras voltadas para um eficiente atendimento ao cidadão, bem como apontamentos para a consolidação da administração pública profissional e a aplicabilidade de instrumentos gerenciais focados nos interesses do cidadão.

Os avanços deste estudo estão na geração de conhecimento científico que fazem emergir modelos de expoentes mais democráticos tanto na relação entre governo e cidadão efetivando políticas de relacionamento e de negociação, bem como estruturas internas funcionando com maior número de cooperação e parcerias entre si. Em decorrência, ao serviço público pode reverter em ganhos reais para diversos setores do mercado nacional, em especial parceiros ou potenciais parceiros da administração pública federal ligados às atividades culturais.

Busca-se a contribuição de modelos nascentes de práticas construtivistas e de consistências heurísticas decorrentes de experiências vividas e compartilhadas, cujos resultados repercutem em reflexão crítica sobre o papel dos atores envolvidos (FARAH, 2008) em contraposição às soluções de continuidades resultantes de ajustes de ações disseminadas oriundas de projetos hegemônicos da Administração Pública.

2 Fundamentação teórica

O termo empreendedorismo vem sendo predominantemente atrelado às atividades do setor privado. Nesse contexto, o sentido do termo vem comportando elementos pertinentes a investimentos, riscos financeiros, planejamentos estratégicos e outras expressões oriundas do ambiente econômico-mercantil.

Estudiosos oriundos de países nórdicos, a exemplo de Johannisson (1998), trazem a rediscussão do termo empreendedorismo da abordagem racional-instrumental que delibera sua aplicação além da linha econômica-mercantil, de maneira a atender outros campos organizacionais carentes de estudos aprofundados.

Com base na teoria de autores tais como Danjou (2002) e Verstraete (2001), que entendem o empreendedorismo como fenômeno social, interativo e o sujeito que empreende como um agente transformador, dialógico, relacional, reflexivo a partir de suas experiências passadas, buscou-se entender a ação de empreender na arena do setor público.

O empreendedorismo no setor público vem sendo vinculado prevalentemente aos conceitos de intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo institucional e faz emergir a figura do empreendedor público com características atomísticas e comportamentos individualizados. No entanto, autores como Baratter, Ferreira e Costa (2009) asseveram que comportamentos individualistas causam poucas alterações nas instituições por não estarem inseridos em mecanismos de cooperação envolvidos na transformação.

O entendimento multidimensional direcionado ao empreendedorismo torna-o viável tanto ao setor privado quanto ao setor público, além de receber o reforço de Morris e Jones (1999) ao discorrerem sobre a possibilidade de aplicá-lo em organizações do setor público, uma vez que os mesmos obstáculos para sua implantação denunciados pelos gerentes

públicos assemelham-se com os apontados pelos gerentes corporativos. No ponto de vista trazido por O´Flynn (2007) o constructo multidimensional credita a perspectiva coletivista e social ao empreendedorismo e cria possibilidades no campo do empreendedorismo no setor público de gerar valores públicos, algo que Alford e Hughes (2008) traduzem como sendo aquilo que é oferecido de forma coletiva ao cidadão e não individualmente ao cliente.

2.1 O empreendedorismo

Para a distinção entre ações gerencialistas e práticas empreendedoras, faz-se necessário o registro, inicialmente, para visualizar melhor a relação de complementaridade existente entre si. A ideia de complementaridade é corroborada por Fillion (2000), em que pesem as diferenças cruciais no *modus operandi* nas duas instâncias: no processo de gerenciamento, há ênfase na eficiência e na racionalidade da utilização dos recursos no intuito de lograr metas e objetivos; no empreendedorismo, há um processo visionário, onde se identificam recursos com potencialidades reais.

Existem ainda autores como Ferreira e Mattos (2003) que sugerem diferentes posições voltadas para a educação e treinamento ao mencionarem as discrepâncias entre gerencialismo e empreendedorismo, de forma a enfatizarem a educação gerencial como sendo um tipo de obtenção de *know-how,* enquanto que na ação empreendedora, destaca-se a aquisição do autoconhecimento.

A discussão sobre gerenciamento e empreendedorismo já norteou estudos de outros autores como Fillion (1999), ao abordar os conceitos em torno de proprietários-gerentes de pequenas empresas e empreendedores, de maneira que trouxe novas tipologias para o primeiro grupo, fruto de uma taxonomia e propôs uma definição para o segundo grupo como consequência das tendências de pesquisas na área.

Mais recentemente, autores como Boava e Macedo (2009) contribuíram na tentativa de conceituar o empreendedorismo, de maneira a alinhar sua definição com valores emancipatórios e de fruição substantiva. Os autores entenderam que empreendedorismo representa um conjunto de atividades de forma a proporcionar ao empreendedor, no percurso de sua ação, plena liberdade e que essa liberdade se manifesta devido à ocorrência de uma ruptura com o que lhe é seguro e estável, o que faz substituir o estado de dependência a fatores externos inerentes à segurança e à estabilidade pela possibilidade de ser sujeito da ação. Boava e Macedo (2009) completam a ideia ao afirmarem que a base do empreendedorismo é transdisciplinar e teleológica, cuja sustentação está na busca de realização plena do ser.

A concepção de Boava e Macedo (2009) alinha-se com a perspectiva deste estudo acerca do empreendedorismo por estar constituída de conhecimento plural e multidisciplinar com base na postura crítica (ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008). Nesse sentido, há um apaziguamento com os estudiosos do assunto para não tornar refém o termo empreendedorismo de uma universalização conceitual, bem como não camuflar a complexidade desse fenômeno (PAIVA JR; ALMEIDA; GUERRA, 2008).

De fato, a complexidade e o desafio que envolvem a lógica do empreendedorismo merecem consideração e atenção: indivíduos de capacidades diversas precisam trabalhar em coesão; para tanto, o capital social serve de instrumento de contexto para manter a união entre as pessoas que se coadunam em expectativas e valores comuns. A junção de pessoas que confiam umas nas outras e estabelecem laços identitários entre si torna uma sociedade inseparável (JOHANISSON, 1998; ALMEIDA, FERNANDES, 2006).

O elemento confiança recíproca é, conforme Peyrefitte (1999), responsável por fortalecer e fecundar elos sociais. A confiança promove confiabilidade que, no âmbito do

mundo dos negócios, cria pilares de sustentabilidade fidedigna (PAIVA JR. ET AL., 2005). Nesse sentido, indivíduos que valorizam seus relacionamentos atraem recursos para o desenvolvimento, de maneira a conseguirem chancela social para acessar e absorver recursos dispersos, reforçarem a identidade cultural e serem reconhecidos no espaço social. Dessa forma, uma rede de relacionamentos torna-se fundamental para obtenção de capital econômico-financeiro e intelectual que propiciam o surgimento de inovações (LIN, 2001; PAIVA JR., LEÃO E MELLO, 2003).

Em tempos de aquecimento global, efeito estufa e consequentes degelos tanto no Ártico quanto na Antártida, o empreendedorismo também tem sido visto sob o enfoque do desenvolvimento sustentável e decorrentes benefícios sociais e ambientais. Autores como Boszczowski e Teixeira (2009) exploram o conceito de empreendedorismo sustentável para identificar, criar e explorar novos negócios com desenvolvimento econômico e solução dos problemas social e ambiental.

O empreendedorismo é, de fato, um fenômeno social, uma vez que são crescentes as publicações originárias de pesquisas e estudos que abordam temas como empreendedorismo feminino (AHL, 2006; YETIM, 2008), empreendedorismo contra-hegemônico (CORRÊA; SOUSA; PAIVA JR., 2008), empreendedorismo social (NICHOLLS, 2006). Sob essa ótica, Pedroso e Massukado (2008) abordam a conexão do empreendedorismo com a cultura nacional, na qual revelam indícios de uma relação entre o *jeitinho brasileiro* e o perfil empreendedor.

Diferenciando-se dos estudos que valorizam o empreendedorismo individual em detrimento do interacional, há autores como Downing (2005), defensor da perspectiva construcionista, em que o empreendedorismo destaca-se em um processo universal de construção social: trata-se da narrativa, em que atores coordenam ações e identidades. O

autor afirma que a narrativa entre os empreendedores e seus *stakeholders* tem sido negligenciada quando é significante tema de estudo.

Outra boa fonte de informações está em publicações que retratam a pesquisa sobre empreendedorismo em vários países, pois revelam, por exemplo, que na França, a atividade empreendedora referente ao período de 1999 a 2006 esteve abaixo da média anual inferida pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de outros países. Neste estudo, Lasch e Yami (2008) afirmam que o empreendedorismo como um fenômeno social sofre a falta de reconhecimento e que o estudo de empreendedorismo na França volta-se para organizações de pequeno porte.

Estudos realizados por Schmude, Welter e Heumann (2008) revelam que, na Alemanha, há poucas novas contribuições para a área do empreendedorismo individual e grupal, enquanto que há uma antecipação nas pesquisas sobre o empreendedorismo feminino. Os autores sinalizaram também um largo interesse nas áreas como finanças, mercado de capitais ou política de suporte ao empreendedorismo, o que indica uma tendência para conceito racional do empreendedorismo nas terras germânicas.

A partir de tais pesquisas, pode-se perceber o alcance de singularidade que o rumo desta investigação tomou ao tematizar o empreendedorismo como fenômeno coletivo, de construção social. Sob esse aspecto, esta pesquisa se alinhou com as características do empreendedorismo nórdico. Autores como Hjorth (2008) afirmam que os estudos realizados sobre a administração dos negócios, em países nórdicos, são predominantemente simbólicos, construtivistas e utilizam métodos qualitativos, de forma que as ciências sociais e humanas têm influenciado tais estudos nesses países.

A partir de então, a figura do empreendedor se revela sob em caráter não-atomística, coletivista e construcionista. Esse sujeito que empreende é um agente de

transformação social que dialoga com a organização e o ambiente; um agente imerso em redes de relacionamento, que são espaços auxiliadores à construção de sentido na edificação dos seus artefatos institucionais.

2.1.1 O empreendedor

A realização de um balanço retrospectivo por Nassif et al. (2009) sobre estudos em empreendedorismo no Brasil registrados em encontros científicos como Egepe e Enanpad revelam a existência de uma significativa produção, mas com tendências a temas voltados ao comportamento, atitude, perfil e competências do empreendedor.

De fato, muitos estudiosos vêm elencando características das mais diversas para a figura do empreendedor e, entre eles, destacam-se Amaral et al. (2009) ao checarem com os empreendedores entrevistados o uso de estratégias em suas atuações, de maneira a confirmar a hipótese de eles se verem como estrategistas. Os autores revelam que um empreendedor tem, além de talento individual, capacidade de planejar, de detectar novas necessidades de mercado e atendê-las, inventar e implantar novos procedimentos para o alcance de bons resultados.

Ao compreenderem o empreendedor como um ser humano, Amaral et al. (2009) incluíram no rol de suas características a carga emocional, uma vez que tende a ver seu empreendimento como realização e com particularismo, o que dificulta separar seu negócio do aspecto emocional do empreendedor.

A atitude do empreendedor é influenciada por valores, crenças e princípios, bem como os traços culturais nacionais criam identidade e imagem de atitude empreendedora; nesta perspectiva, outra atitude, a inovadora, é caracterizada pelo modo de sociabilidade da cultura, de forma que a cultura regional pode fornecer significados que geram envolvimento e inspiração cujos resultados possibilitam aglutinação de recursos, tecnologia

e outras formas de capital (SOUZA; CASTRO-LUCAS, 2007; CORRÊA; PAIVA JR.; OLIVEIRA, 2006; PAIVA JR; CORRÊA; SOUZA, 2006).

A perspectiva do empreendedor como um objeto dialético e inconstante é destaque nas considerações de Paiva Jr. (2005), que o focaliza como um sujeito legitimado pela coletividade no seu desenvolvimento profissional e relacional, mas que deve ser considerado elemento fundamental para alicerçar suas imagens de confiança coletiva e individual avaliadas em um todo.

Esta pesquisa tratou o significado da figura do empreendedor tal como é visto por estudiosos nórdicos, a exemplo Johannisson (1998), um defensor do empreendedorismo como fenômeno genericamente coletivo. O sentido de fenômeno coletivo remeteu a um significado social, de modo a refletir a conduta humana interativa. Nessa perspectiva, o autor considera um desafio manter o empreendedor contribuindo com seus valores e sentimentos e evitar sua absorção por um processo abstrato de tecnologia administrativa.

A visão do autor configura o sujeito que empreende como ser humano e suas vontades, iniciativa e paixão em lugar do papel de tomador de decisão solitário com características próprias de empreendedor. Assim, o empreendedor torna-se um ser construído socialmente e somente no diálogo coletivizado fará emergir o espírito empreendedor. Sob essa direção este estudo se contemporiza com a abordagem de Paiva Jr. (2004) sobre a compreensão do indivíduo que empreende e cujo resultado da ação empresarial foi representado no surgimento e crescimento na firma.

Na visão de autores como Borges e Casado (2009), o empreendedor é um ser humano que realiza uma série de interações face a face, de forma que sua capacidade de fazer trabalho emocional é constantemente testada, bem como sua habilidade em lidar com regras de sentimentos e o desenvolvimento de atuação dramatúrgica. Os autores concluem

que há carência de estudos voltados para a participação das emoções no processo de tomada de decisão de empreendedores de pequenos negócios.

O processo do empreendedor tem sido objeto de estudos de Cordeiro e Mello (2006) em direção contrária à noção de indivíduo isolado, o que lhes tem possibilitado analisar a relação dinâmica entre a estrutura e a agência empreendedora, de forma a permitir ao sujeito que empreende identificar recursos sociais que potencializam sua ação.

Com passos nórdicos, os autores apropriam-se da compreensão do fenômeno genericamente coletivo trazido por Johannisson (1998) e acessam uma ação de compromisso assumido com outros atores envoltos em uma reconstrução social. A noção de coletivo espelha uma ajuda mútua e solidária que direciona para uma interação entre os membros e com destaque para a identificação com os valores coletivos, cujo discurso avança em direção à ação cooperativa.

Paralelamente, a figura do empreendedor não deve ser menosprezada, até porque, conforme Johannisson (1998), não há interação social sem a participação do indivíduo. Dessa forma, há um esforço de autores como Boava e Macedo (2009b) para compreender o empreendedor na condição de indivíduo executor de ação produtora de ruptura com o que lhe é estável e seguro por trazer acomodação, alienação ou paixão. Para os autores, o empreendedor transforma sua potencialidade em realidade com características de um ser temporal e impermanente que abriga as mais diversas esferas da vida social, como negócios, política e esportes.

2.1.2 A ação empreendedora

A importância de se debruçar sobre a ação empreendedora é chancelada pelos estudos de Boava e Macedo (2009a) ao entenderem que se trata da força motriz do

empreendedorismo, uma vez que impulsiona e faz o empreendedor agir, de forma a gerar uma série de consequências sociais, políticas, econômicas e culturais.

Os resultados da pesquisa de Benedetti et al. (2005) leva à reflexão de que a ação empreendedora pode ser guiada pela satisfação da necessidade de realização do empreendedor, em primeiro plano, seguida pela necessidade de poder e afiliação.

Há de se registrar, então, que a ação empreendedora pode estar inserida no reconhecimento de oportunidades de negócios, no tocante à percepção da potencialidade de novos recursos ou lucros como consequência de criação ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente.

Nesse contexto, a declaração de Paiva Jr. (2004) sobre inovação enriquece o entendimento sobre a ação empreendedora. Segundo o autor, a inovação resulta um valor econômico para a sociedade e é necessária para a ação empreendedora. De fato, ao tomar conhecimento de determinadas oportunidades externas ou internas ao ambiente organizacional o sujeito que empreende busca criar algo de valor necessário para suprir deficiência na conversão em bens ou serviços.

Há formas de indução da ação empreendedora e a que aponta melhores resultados no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores são as redes sociais. Nesse sentido, esta afirmação é chancelada pelos estudos de Hills, Lumpkin e Singh (1997) ao afirmarem que grande parte dos empreendedores injetam e inflam seus negócios por meio de contatos com integrantes suas redes sociais.

A intuição também incrementa a ação empreendedora. Segundo Paiva Jr. (2004), tanto a reflexão quanto a decisão têm bases nas experiências fruto de um passado. O autor, com base no pensamento de autores franceses, descreve as reflexões e ações estratégicas dos empreendedores como oriundas de experiências formadoras das características

individuais do empreendedor, bem como a experiência vivida é marcada por práticas empreendedoras inseridas na historicidade do sujeito.

Nesse sentido, os estudos de Amaral et al. (2009) confirmam que os empreendedores se veem como estrategistas e fazem uso de estratégias nas suas atuações e a ação empreendedora está na análise do ambiente e na criação de vantagem competitiva compatível com os recursos, bem como na mobilização do compromisso de pessoas envolvidas.

A discussão torna-se mais profunda quando autores como Borges e Casado (2009) partem do pressuposto que a ação empreendedora está inserida nas interações entre o empreendedor e a estrutura social e que tais interações são perpassadas por símbolos, significados, linguagem, sobretudo, emoções e sentimentos.

A abrangência da discussão torna pertinente a visão ampliada de Paiva Jr. (2004) que entende a ação empreendedora sendo constituída pelo aprendizado com as incertezas e isso remete ao alargamento da profissionalização democratizada, controle e expansão do objeto. Dessa forma, a ação de empreender se insere na busca pela ética social, de liberdade, de autonomia e de disposição para correr risco.

Há motivação para empreender no sentido de edificar um objeto que venha trazer a liberdade ao sujeito que empreende como ser pensante e dono de sua ação. Sob esse enfoque, Boava e Macedo (2009a; 2009b) compreendem que a ação empreendedora está em produzir ruptura com o que é seguro e estável ao empreendedor, de maneira a emergir um efeito cartático nesse indivíduo que gera a libertação daquilo que lhe é estranho a sua essência. Quanto à ação empreendedora incrementada pela ética dos valores só traz benefícios devido à credibilidade junto aos parceiros, tendo como consequência o fortalecimento da imagem corporativa.

O ato de empreender se orienta por uma visão maior, por certa obstinação e discernimento sobre o que o ambiente necessita e com o intuito de servir ao outro, visto que na alteridade essa ação efetiva satisfaz o próprio eu. Dessa forma, a ação empreendedora se instala em um processo cujo prisma é reflexivo e dialógico, bem como em algo voltado para o servir.

No âmbito local, a ação empreendedora se volta para efetivar mudanças socioculturais e econômicas com acesso às práticas inovadoras, de maneira a quebrar comportamentos obsoletos e antéticos. Nesse sentido, o empreendedor também fortalece sua imagem de cidadão junto à comunidade local.

As características da ação empreendedora têm sido categorizadas por estruturas universais e, para cada tema, surgem desdobramentos com fins à definição e à elucidação do sujeito que empreende pela sua vivência e reflexão intuitiva.

Uma das três categorias estruturais está na ordem da construção social; há a pressuposição da existência de um campo sócio-histórico de uma sociedade instituída. A **imaginação conceitual** está na consciência do empreendedor de onde emergem temas estruturais juntamente com seu pensar e agir, como seguem: a **autonomia,** a **convivência com risco,** o **desprendimento, disposição pessoal,** a **intuição,** a **visão integral** e a **subjetividade**, sendo esta última, o elemento que adere todos os outros anteriores.

A **expertise** é a segunda categoria estrutural que por meio dela o sujeito torna-se capaz de reconhecer oportunidades e fundamentado pela sua experiência acumulada, ou o que Berger e Luckman (2008) chamam de acervo do conhecimento, de forma que ações que foram exitosas no passado, estendem-se para atuações no futuro. As dimensões dessa categoria são: **desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento, transformação da linguagem,** a **inversão** e a **inovação.**

A terceira categoria estrutural está ligada a uma ação específica, voltada para bases sociais. É de bom tom, ao se falar em ação, deixar claro o tipo de proposição que se quer trazer à tona, ou seja, se a discussão gira em torno da ação individual, ou ainda da coletiva ou social. Nesse sentido, autores como Wagner (1979) define a ação como social quando está em plena direção à conduta de outros. A partir de então, a categoria estrutural **interação social** auxilia tanto no esclarecimento das ações do sujeito que empreende como também quanto nas motivações que o levam a determinada conduta voltada para o outro, no tocante ao seu comportamento relacional. As dimensões dessa categoria estrutural são: a **ética dos valores,** a **ação político-social,** a **ação de otimização de oportunidade,** a **ação de adaptação contingencial, diálogo, institucionalização, parceria e** o binômio **relacionalidade/confiança.**

Ressalta-se que as categorias estruturais não são elementos estáticos, muito menos são isoladas uma das outras: há uma interdependência entre elas, sendo possível visualizar uma relação estrutural similar a de um triângulo eqüilátero, em que há equivalência entre os lados e entre os ângulos por eles formados, cuja contribuição influencia diretamente no surgimento da ação empreendedora.

Toda essa estruturação está calcada em bases do universo cultural no qual o sujeito que empreende está inserido, de maneira que o influencia e é também por ele influenciado. Há de se considerar que esse universo cultural é composto pelo ambiente institucional, como também por cultura, necessidades e hábitos regionais em que o comportamento do empreendedor está contextualizado. Logo abaixo, a figura 1 demonstra o processo emergencial da ação empreendedora.

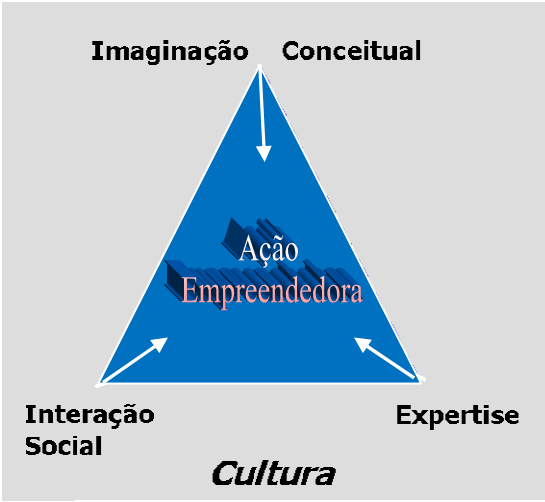

Figura 1 (2) - Categorias Estruturais da Ação Empreendedora

Fonte: adaptado de Paiva Jr. (2004)

2.3 O setor público

O setor público é o lugar onde se pratica o serviço público e este, conforme autores como Di Pietro (2006), representa toda atividade material atribuída ao Estado por instrumentos legais, de maneira direta ou indireta, contanto que satisfaça necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público. Dessa forma, o serviço público brasileiro tem sido reconfigurado e desafiado por reformas estruturais no Estado Brasileiro, ora pela gestão direta dos órgãos que compõem a Administração Pública, ora indiretamente por meio de concessão ou permissão, ora por pessoas jurídicas criadas para tal fim (MENDES; BARBOSA; RODRIGUES, 2007).

A organização do setor público é desafiada pela complexa e interdependente sociedade contemporânea. Autores como Owusuansah, Cooney e Urquhart (2003) revelam que o setor público na sociedade moderna está cada vez mais afetado, com vistas a se tornar um sistema aberto de contínuas relações de troca e que se registram mudanças nas relações entre os servidores públicos e os clientes. Os autores afirmam que diante do ambiente externo das organizações do setor público altamente turbulento e complexo, as tentativas de reformas têm apresentado um viés estratégico, mas os desafios atuais exigem

um enfoque na inovação, algo significativamente novo para o indivíduo, grupo, organização, empresa ou sociedade.

Esse complexo e turbulento ambiente também atinge o setor público brasileiro, bombardeado pelos malogros sucessivos das tentativas de reforma na administração pública federal. Nesse contexto, os gestores públicos tornaram-se reféns de práticas que, orientadas pela eficiência e eficácia em um processo gerencial trazido pelo Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado, apresentaram limitações no atendimento aos anseios da coletividade. Essa observação suscita a questão da manifestação do formalismo na gestão pública que, de acordo com Andriolo (2006), existe à proporção que finalidades oficiais (dimensão formal) contrapõem-se às possibilidades operacionais (dimensão real).

2.3.1 O empreendedorismo no setor público

A maior parte da corrente de estudos acerca do empreendedorismo no setor público deságua em conceitos que envolvem o intraempreendedorismo, ou ainda, o empreendedorismo institucional, cuja compreensão da figura do empreendedor apresenta características atomísticas com atitudes e comportamentos individualizados.

O intraempreendedorismo é entendido por autores como Pessoa e Oliveira (2006) a partir de exercícios de atitudes empreendedoras dentro de organizações já estabelecidas, mas que, observando atentamente, confundem-se com as tarefas do empreendedor corporativo, às quais os autores lhes creditam qualidades que fazem desenvolver e realizar visões em prol de melhorias de processos dentro de uma organização não necessariamente sua.

As semelhanças entre intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo continuam nos estudos de Sayeed e Gazdar (2003) ao entenderem que os atributos do intraempreendedor misturam-se com as peculiaridades combinadas de empreendedores e

gestores da organização. De uma maneira geral, os autores afirmam que o intraempreendedor pode dar um novo rumo às estratégias corporativas tradicionais.

As constatações de Pessoa e Oliveira (2006) sobre o cenário turbulento, em que as organizações passaram a depender de atitudes empreendedoras para acompanharem as mudanças bruscas, colocam as ações intraempreendedoras em paralelo com as nuances do empreendedorismo institucional, uma vez que este empreendedor provoca mudanças ou criações em arranjos institucionais a fim de criar novas instituições ou alterar as existentes (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2009; LECA; NACCACHE, 2006).

Existe outra corrente de estudos que verte suas abordagens para um campo onde o empreendedorismo e o setor público não se coadunam. O argumento utilizado por Carbone (2000), por exemplo, aponta que o homem público valoriza um comportamento de conciliação de interesses, apaziguamento de conflitos e de aparentar aquilo que não é, destoando com atributos como o empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia e competência técnica.

A valorização de um comportamento voltado para a conciliação de interesses e o apaziguamento de conflitos possibilita a concretização de resultados perseguidos em uma sociedade formalista em que persiste a distância entre o prescrito e o descrito, de forma que são pertinentes aquelas formas de relação social no empreendedorismo público, uma vez que podem trazer soluções para dilemas existentes no que é exigido pelo Estado ideal e o que é possível no Estado real. Em relação ao alcance de resultados exitosos, Castor (2000) afirma que se manifestam mecanismos de expediência necessários para “o Brasil real se defender da camisa-de-força que lhe é imposta pelo Brasil oficial” (CASTOR, 2000, p.47).

A concepção multidimensional dada ao empreendedorismo desperta uma dimensão flexível ao fenômeno que o torna viável tanto para organizações privadas quanto para as públicas. Autores como Morris e Jones (1999) argumentam que o empreendedorismo pode

ser aplicado nas organizações do setor público, cujos obstáculos para sua implantação são denunciados pelos gerentes públicos e apresentam similaridades com os apontados pelos gerentes corporativos. Para esses autores, empreendedorismo público é um processo de criação de valor para os cidadãos, de forma a trazer conjuntamente recursos públicos e privados combinados para explorar oportunidades sociais.

Os resultados de uma pesquisa realizada na África do Sul revelam que, apesar das diferenças nas realidades organizacionais, administradores do setor público percebem o empreendedorismo como fator-chave na promoção da eficiência e melhoria na prestação de serviço ao público, de forma que enfatizam maior no processo de inovação referente a novos produtos ou serviços. Percebe-se, nesses achados, que o empreendedorismo quase se imiscui com o processo gerencial no tocante à eficiência, mas que o complementa ao trazer o elemento inovação à tona (MORRIS; JONES,1999).

O elemento proatividade também emerge nos estudos de Morris e Jones (1999) como fator relevante no processo do empreendedorismo aplicado no contexto público, ou seja, há ênfase na antecipação e prevenção de problemas no setor público antes que venham ocorrer, além de criatividade na interpretação das regras, habilidade na construção de rede de relacionamento, alavancagem de recursos e alto nível de persistência e paciência em situações de mudanças profundas.

As iniciativas proativas podem ser catalisadoras para o empreendedorismo no setor público, tendo em vista a perspectiva de criação de valor público para os cidadãos. O entendimento acerca de valor público é trazido por Alford e Hughes (2008) ao esclarecerem que não é público em virtude de ser demandado pelo setor público, ou seja, não é quem o produz que o torna público, mas por ser utilizado coletivamente pelos cidadãos.

De fato, ao relembrar as ações efetivadas para incrementar a potencialidade empreendedora do Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco, Sousa (2009) revela a necessidade de iniciativas proativas, ora antecipando oportunidades perante as datas efêmeras institucionais, ora montando uma exposição virtual a partir de combinação do acervo documental com o processo de digitalização do núcleo responsável. Nesse sentido, sobressai a habilidade de construir parcerias, como aconteceu entre as coordenações do projeto, do núcleo de digitalização e a do setor de informática, de maneira que foi confeccionado coletivamente um produto a ser usufruído também de forma coletiva pelos cidadãos.

Este registro vem corroborar a necessidade de se abordar o empreendedorismo púbico como fenômeno social, coletivista e de interação social, tal como fora sugerido por autores nórdicos em contraposição ao empreendedorismo atomístico que minimizam ações de benefícios coletivos.

2.3.2 O empreendedor público

A abordagem do estudo sobre o empreendedorismo na atividade pública remete imprescindivelmente ao papel do gerente ou administrador público, tendo em vista serem responsáveis pelo logro dos objetivos e alocação de recursos de acordo com as oportunidades ambientais. Essa ideia teve respaldo em Martins (2008) quando afirma que os programas do governo federal chamados “Avança Brasil” e “Gestão Pública Empreendedora” constituem a estratégia gerencial do governo brasileiro.

A análise dos objetivos desses programas do governo federal revela a existência de elementos de orientação gerencialista e de orientação empreendedora em condições horizontais de funcionalidade, o que por alguns instantes sobrepõem-se ações e resultados. Por um lado, o governo empreendedor distancia-se do modelo tradicional burocrático ao

estimular a ação e a parceria da sociedade, por outro lado, este movimento peca por manter uma postura de controle, mesmo sendo um controle orientado por metas e objetivos, porém de cunho gerencial.

Esse olhar pode ter algo de romântico ou ingênuo, principalmente no ambiente cultural brasileiro, onde a presença do "jeitinho brasileiro" muitas vezes representa empecilho no constructo da confiança ou, conforme afirmação de Carbone (1996), em uma sociedade legiferante como é a brasileira em que leis, ordens, hierarquias submetem tudo e todos. No entanto, a perspectiva construcionista para o empreendedor público contribui no enfrentamento de tais obstáculos quando a ação de empreender no setor público, conforme Ramamurti (1986), retrata a multiplicidade e ambiguidade de objetivos, autonomia gerencial limitada e alta interferência política.

O empreendedor público como sujeito dialógico e interacional pode não se confrontar com as características inerentes ao funcionalismo público, uma vez que não cabe ao sujeito que empreende naquele ambiente a posição atomística e a atitude individualista. Ao contrário, como sujeito interacional, o empreendedor público comporta caracteres de ambigüidade, flexibilidade e construção de rede de relacionamento na esfera da ordem social.

Autores como Bellone e Goerl (1992) ao mesmo tempo em que apontaram conflitos entre o empreendedorismo público e a democracia sugeriram soluções para o impasse por meio de um tipo de empreendedorismo cívico, ou seja, que uma forte teoria de empreendedorismo público exigiria uma forte teoria de cidadania. Os autores sugeriram como medidas complementares a participação cidadã no orçamento, além de meios facilitadores para a educação cidadã.

É perceptível que da solução apontada por Bellone e Goerl (1992) apreende-se o sentido coletivizado para enfrentamento do problema e o cliente é visto como cidadão, em

que pese a utilização do termo “cliente”. Nesse contexto, a ambiência criada pela proposta dos autores é de favorecimento à atuação do empreendedor público dialógico e interacional, cujo esforço é social e coletivo.

Há de se registrar que iniciativas políticas não devem se restringir à alavancagem do empreendedorismo no setor privado, mas também junto à esfera pública de forma distinta, uma vez que existem características específicas que diferem as duas dimensões. No entanto, Morris e Jones (1999) denotam pontos em comum entre o empreendedorismo no setor público e em grandes corporações, como também características que distinguem organizações do setor público daquelas do setor privado.

Alguns pontos em comum identificados pelos autores envolvem a hierarquia, *stakeholders* estabilizados, procedimentos e regras detalhadas para orientar operações, rígidos controles, a avidez de seus administradores por poder e segurança, além de uma preocupação a mais com o desenvolvimento interno do que com o externo e focarem mais os processos do que os resultados.

Por conta da existência de características comuns entre as organizações do setor público e as grandes corporações, há semelhanças entre os comportamentos e atitudes do empreendedor institucional, o corporativo e o intraempreendedor. Autores como Pessoa e Oliveira (2006) colocam as ações do intraempreendedor em paralelo com as nuances trazidas pelo empreendedor institucional e Sayeed e Gazdar (2003) entendem que o intraempreendedor pode alavancar as estratégias corporativas tradicionais.

Alternativamente, Morris e Jones (1999) se alinham com aqueles que exploram as características peculiares das instituições públicas, considerando a diversidade de organizações existentes nos setores público e privado. Algumas diferenças estão nas organizações do setor público não serem motivadas pelo lucro e sim voltadas para

objetivos sociais e políticos; outras apontam menos exposição ao mercado e que seus recursos são alocados com base em pressões políticas, além de dificuldades de identificação de seus clientes devido a um número de diferentes públicos a serem atendidos e estarem sujeitas a escrutínios públicos.

Diante da marcação política vigente no ambiente do setor público, não há, portanto, como o empreendedor público atuar com êxito na gestão se fizer distinções entre as ações políticas e as técnicas, como recomenda a dimensão racional-formal da burocracia weberiana. As consequências são comportamentos e atitudes formalistas do empreendedor público diante da orientação weberiana de não mesclar política com administração, mas que o cotidiano público revela dificuldades em atendê-la.

O estudo de Ramos (1983) revela que o formalismo não é um costume estranho nas sociedades em desenvolvimento, mas uma estratégia de superação diante da imposição das elites hegemônicas mundiais. Estratégias de superação podem ser tomadas pelos empreendedores públicos ao se envolverem com o ambiente político, o que corrobora com as sugestões de Amaral et al. (2009) quando relacionam empreendedorismo com estratégia.

O empreendedor público é um agente de transformação social do setor público que, por intermédio de geração do constructo de relações de confiança, capacita o ambiente no qual que está inserido para a criação de valor público, cuja definição trazida por O'Flynn (2007), trata-se de um constructo multidimensional, segundo o qual se credita o caráter coletivista e social do empreendedorismo.

2.3.3 A ação empreendedora no setor público

Com base na premissa de autores como Morris e Jones (1999), que consideram a existência de pontos em comum entre o empreendedorismo no setor público e o empreendedorismo na grande corporação, há ações empreendedoras inseridas nessas

organizações assim como existem outras práticas empreendedoras envolvidas nas instituições públicas.

A perspectiva de a iniciativa privada estar tão próxima da pública promove a intersecção de uma série de componentes existentes nas duas dimensões como a hierarquia, regras e procedimentos operacionais, rígidos sistemas de controle financeiro e orçamentário, cultura bastante enraizada, de forma a corroborar com as afirmações de Morris e Jones (1999).

Nesse contexto, a ação empreendedora no setor público é induzida para obter melhores resultados no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores com a construção e o incremento de redes sociais. O empreendedorismo no setor público deslancha com o desdobramento de ações empreendedoras decorrentes dos contatos entre os integrantes de suas redes sociais.

A afirmação de autores como Teixeira e Ouverney (2007) apontam para um crescente interesse pelas formas de organização em rede, principalmente na literatura internacional sobre administração pública, além de revelarem que a existência de redes se deve, entre outros fatores, à complexidade dos processos administrativos em um ambiente tão dinâmico que dificulta a ação isolada de atores no controle dos processos e na velocidade das mudanças.

Ocorre que na realização de estudos sobre a rede na gestão pública emerge a perspectiva de integrar diferentes atores na formação de uma ação coletiva dirigida para o bem comum. Autores como Junqueira (2004) abre o espaço das redes como ferramenta no processo de gestão de políticas públicas das cidades, já que auxiliam na compreensão de ações intersetoriais e a devida execução.

A visão norteadora de Morris e Jones (1999), que vislumbra as semelhanças entre o empreendedorismo no setor público e o empreendedorismo em grandes corporações, traz a perspectiva de realçar práticas empreendedoras corporativistas no ambiente de atividade pública, sob a premissa de que é possível empreender em ambientes burocratizados.

Dessa forma, a ação empreendedora no setor público pode ser exemplificada por Castor (2000) ao apontar soluções comunitárias para problemas que são considerados como obrigações do Estado. No nível institucional, a reflexão assinala que práticas empreendedoras compõem atitudes e comportamentos de enfrentamento aos empecilhos cotidianos institucionais que normalmente dependem de demoradas e complexas decisões externas.

Os fundamentos dessa assertiva valorizam a contribuição trazida por Paiva Jr. (2004) que, com base em pesquisas de autores franceses, expõe a ideia de a ação empreendedora ser incrementada também pela intuição, uma vez que as experiências são fontes para reflexão e decisões. Dessa forma, as estratégias dos empreendedores públicos em seus ambientes laborais têm como origem de criação suas experiências individuais e vividas edificadas pelas práticas empreendedoras geradas na historicidade do sujeito.

As ações empreendedoras no setor público podem criar um estoque de experiências individuais e vividas pelo empreendedor público e ajudar no discernimento argumentado por Alford e Hughes (2008) para soluções dos problemas, de forma que sejam politicamente aceitáveis e administrativamente viáveis.

Ao longo de sua trajetória profissional, a ação do sujeito que empreende no setor público é constituída pelo aprendizado com as incertezas. Paiva Jr.(2004) afirma que isso remete ao alargamento da profissionalização democratizada, controle e expansão do objeto.

Nessa lógica, a ação de empreender no setor público está na busca pela ética social, de liberdade, de autonomia e de disposição para correr risco.

Em nome da ética social e da liberdade, a ação empreendedora no setor público se volta para uma multiplicidade de categorias de valor, uma vez que Davis e West (2008) afirmam que a ação pública é essencialmente polivalente e dá qualificação à gestão pública, além de diferenciá-la dos valores univalentes existentes no setor privado.

A partir de uma visão maior, certa dose de obstinação e percepção das necessidades do ambiente, a ação empreendedora no setor público toma seu rumo junto ao que Paiva Jr. (2004) se refere à alteridade, no ato de servir ao outro, de forma a trazer satisfação ao próprio eu. O ato de empreender no setor público é composto por um processo reflexivo e dialógico, além de estar voltado para servir.

Em relação à alteridade, a ação empreendedora no setor público é inerente à geração da satisfação de necessidades da coletividade, mesmo que as preferências dos cidadãos sejam diferentes e conflitantes, como afirmam Alford e Hughes (2008), mas a ação empreendedora volta-se a mecanismos que se baseiam em processos político-democráticos para estabelecer o que querem os cidadãos.

A ação empreendedora no setor público também se desenvolve no âmbito local ao efetivar mudanças socioculturais e econômicas com acesso às práticas inovadoras, o que pode gerar a quebradeira de comportamentos obsoletos e antiéticos.

Certamente que além da similitude com a estrutura hierárquica, detalhamentos de regras e procedimentos, entre outros aspectos organizacionais, há de se observar que as ações empreendedoras no setor público estão também inseridas em características que distinguem as organizações do setor público. Dessa forma, há práticas empreendedoras

inseridas em atividades públicas cujos objetivos não buscam lucros, mas impactos sociais ou fins políticos difíceis de mensurá-los.

As ações empreendedoras em atividades públicas têm sido ressaltadas por Rodrigues e Malo (2006) ao trazerem o conceito de empreendedor coletivo na estrutura de governança, de forma a oferecer estruturas participativas e democráticas como o estudo de caso Doutores da Alegria.

A aplicabilidade do empreendedorismo em instituições públicas é questionada por Morris e Jones (1999), tendo em vista as características peculiares das empresas do setor público. Entretanto, a proposta perseguida por este estudo indica possibilidades e potencialidades de ações empreendedoras inseridas naqueles pontos mencionados.

Há características levantadas por Morris e Jones (1999) que, de fato, são de orientação gerencial típica da atividade pública, tais como a pouca exposição ao mercado, incentivos à redução dos custos com alocação eficiente de recursos. Nessas condições, ações gerenciais podem representar apoio fundamental para o desenvolvimento de práticas empreendedoras, mas não podem ser confundidas como tais.

O caso de as organizações públicas receberem fundos de contribuinte involuntário ao invés de um cliente satisfeito e voluntário ou ainda a dificuldade de identificação de clientes da organização também é avaliado por Morris e Jones (1999) como um diferencial que pode impedir ou por em dúvida a aplicabilidade do empreendedorismo no setor público.

Antes de entrar no mérito da questão, vale registrar que somente empresas privadas podem e devem ter clientes satisfeitos e voluntários, cuja relação envolve trocas mercantis e lucros. Por esse motivo, não se pode submeter o público ao privado em nome de um

conceito sobre empreendedorismo que não vislumbra o bem estar social de uma grande parcela da população composta de cidadãos.

Outro ponto defendido por Morris e Jones (1999) como elemento integrante da empresa pública que impede ou gera suspeição sobre aplicabilidade do empreendedorismo no setor público refere-se ao escrutínio público que as decisões governamentais são submetidas, de maneira a terem transparência, consenso e consulta de grupos eleitorais com diversos interesses.

Sob esse aspecto a ação empreendedora é incrementada pela ética dos valores, de maneira a trazer benefícios agregados à credibilidade junto aos parceiros e o resultado influenciará no fortalecimento da imagem corporativa.

De um modo geral, a ação empreendedora pode estar inserida no reconhecimento de oportunidades de negócios no tocante à percepção da potencialidade de novos recursos ou lucros como consequência de criação ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente. Em muitas atividades públicas ou privadas existem indícios de potencialidades empreendedoras que precisam ser despertadas.

Um exemplo de reconhecimento de oportunidades de negócios foi apresentado por Sousa (2009) quando vislumbrou a potencialidade empreendedora do Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco e relacionou a riqueza de seu acervo documental com as datas efêmeras institucionais que se avizinhavam.

No âmbito do reconhecimento de oportunidades, os processos inovadores vêm enriquecer o entendimento sobre a ação empreendedora com base na afirmação de Paiva Jr. (2004) na qual se depreende que a inovação resulta em um valor econômico para sociedade e necessária para a ação empreendedora.

O processo da inovação nas organizações do setor público difere do setor privado, pois este conta com o mercado, enquanto o setor público envolve aspectos mais amplos

que o campo econômico e carece de legitimação que venha fazer diferença na cidadania voltada para o desenvolvimento econômico e social.

Tomando ciência das oportunidades externas ou internas ao ambiente institucional, dessa forma, o sujeito que empreende no setor público busca criar algo de valor necessário para suprir deficiência na conversão em bens ou serviços e que preencha a lacuna cidadania e desenvolvimento.

A ação empreendedora no setor público pode permear movimentos institucionais que, no entender de Lecca e Naccache (2006), causem rupturas com os arranjos institucionais existentes, uma vez que não superaram determinada crise, e, por isso, criam outras formas institucionais. No entanto, autores como Baratter, Ferreira e Costa (2009) asseguram que atitudes individualizadas dificilmente conseguem alterar instituições e, para tanto, a ação empreendedora deve estar inserida na mobilização de aliados, no desenvolvimento de alianças e mecanismos de cooperação voltados para a transformação.

Diante do exposto, a natureza do fenômeno empreendedor do setor público pode ser categorizada por estruturas universais, como tem sido apresentado por Paiva Jr. (2004), com os mesmos desdobramentos para melhor definir e elucidar esse sujeito que empreende pela vivência e reflexão intuitiva.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Natureza do estudo

A natureza do conhecimento, os métodos pelos quais se pode extrair este conhecimento e a natureza do fenômeno investigado são elementos que influenciam sobremaneira o tipo de abordagem metodológica a utilizar. Nesse sentido, Morgan e Smircich (1980) ensinam que as abordagens nas ciências fundamentam-se em propósitos na ontologia, natureza humana e epistemologia.

No terreno das ciências administrativas, circulam preponderantemente as pesquisas quantitativas como meio investigativo de conhecimento, nas quais o positivismo funciona qual norteador dos estudos. Nesse contexto, a realidade é entendida em um cenário estável, onde leis mensuráveis, observáveis e racionais regulam-na e adéquam-se às demandas por explicações de causa e efeito, prescrições e generalizações, mas que questionamentos feitos por autores como Paiva Jr. (2004) acerca da racionalidade instrumental inerente ao empreendedorismo na condição de gerador de negócios e criador de empresas vêm permeando o *habitat* cartesiano das ciências administrativas.

A pesquisa qualitativa, de caráter interpretativo, revela-se como um caminho que aponta a coerência do conhecimento e a abordagem como necessários para a orientação desta investigação. Primeiro por se entender que a realidade é socialmente construída, de forma a se antagonizar com a visão positivista e alinhar-se com visão de o empreendedorismo ser um fenômeno social. E ainda, por considerar o empreendedorismo inserido na sociedade em rede, bem como todas as formas de organizações, quer sejam públicas, quer sejam privadas não estarem isentas das influências desse terceiro estágio do capitalismo.

Segundo afirmam Denzin e Lincoln (2000) a pesquisa qualitativa associa-se a muitas abordagens científicas devido aos diversos procedimentos de pesquisa como estudo de caso, pesquisa participante, métodos visuais e análise interpretativa. Vale salientar o salto quântico dado pelos pesquisadores nórdicos sobre empreendedorismo a ponto de não puderem desconsiderar a relação entre metodologia positiva e a pesquisa sobre empreendedorismo (HJORTH, 2008).

Dentro da perspectiva qualitativa, esta investigação científica baseiou-se em um estudo de caso de uma fundação pública federal, pois, conforme os pressupostos metodológicos de Yin (1989), atende satisfatoriamente às questões de pesquisa que contém "como" e "por quê". De fato, ao trazer a Fundação Joaquim Nabuco como uma unidade que foi analisada profundamente (GODOY, 1995), aumentou-se o escopo da possibilidade de respostas à pergunta central da investigação, haja vista tratar-se de uma instituição de atividade pública que vem apresentando benefícios coletivos e de reconhecimentos nacional e internacional.

Como ocorre em atividades interpretativas, não houve privilégios ou valorizações de uma sobre outra. Dessa forma, dentro do conjunto de práticas em uma pesquisa qualitativa, as constantes tensões e contradições foram frutos dos métodos e interpretações utilizados (DENZIN; LINCOLN, 2006; MINAYO, 2008). Conclui-se que os resultados apresentados não podem ser generalizados e novos estudos podem fazer emergir diferentes conclusões.

Quanto aos fins, a pesquisa foi explicativa, por registrar e analisar ação de empreender na atividade pública em um determinado objeto, o qual corresponde à Fundação Joaquim Nabuco (SEVERINO, 2007); foi também uma pesquisa descritiva por expor características da ação empreendedora (VERGARA, 1997), ou seja, houve uma

descrição das práticas empreendedoras realizadas na Fundaj, objeto dessa pesquisa, com o intuito de estabelecer nexos com as categorias universais do fenômeno empreendedor. Foi uma pesquisa de campo, conforme Cazau (2006), pois se tratou de uma investigação na qual se estudou os indivíduos no mesmo lugar onde trabalham, ou seja, estudou as atividades de servidores públicos em uma organização pública.

Houve a preocupação de elucidar determinados termos fundamentais ao estudo com base nas orientações de Creswell (2007) para que não pairassem dúvidas quanto a sua importância para a pesquisa. Foi o caso do Mapa de Codificação cuja compreensão era pouco confortável posicioná-lo no capítulo dos procedimentos metodológicos, por ser apenas um instrumento de análise, bem como inseri-lo na fundamentação teórica, embora seja constructo de um estudo desenvolvido por Paiva Jr. (2004), mas não é uma teoria.

Depois de muita reflexão sobre o assunto, chegou-se à conclusão de postar o Mapa de Codificação em uma seção de Anexo, com todas as definições sintetizadas das categorias estruturais (**imaginação conceitual**, **expertise** e **interação social**), bem como de suas respectivas dimensões categóricas. O Mapa de Codificação serviu de referência para analisar os relatos dos sujeitos da pesquisa e categorizar a ação empreendedora no setor público.

3.2 A construção do *corpus*

O *corpus* referencial desta pesquisa foi também a sua base empírica para investigação que, a partir da orientação de Bauer e Aarts (2002), foi constituído por:

a) Análise documental de fontes primárias: relatórios de gestão, portarias institucionais, decretos ministeriais e presidenciais.

b) Análise documental de fontes secundárias: transcrições de entrevistas realizadas com os diretores no final do primeiro quadriênio da atual gestão que iniciou no ano de 2003 e durante as comemorações dos sessenta anos da instituição no ano de 2009.

Faz-se necessário estabelecer que a dimensão temporal desta investigação científica se deu a partir de um dos marcos episódicos da Fundaj. O entendimento dado a marco episódico remete a um evento institucional gerado por ações institucionais que influenciaram as estruturas administrativa, financeira e cultural da instituição. As alterações trazidas por um marco episódico podem prolongar-se nos momentos subsequentes até que outro episódio de tamanha envergadura ou maior venha ocorrer, de forma que influencie na formação de um novo processo sequencial de institucionalização, onde Tolbert e Zucker (1998) afirmam ser composto por elementos como habitualização, objetificação e sedimentação, além de sugerirem a variação de níveis de institucionalização entre eles. Esse assunto está mais detalhado logo adiante, no subtópico 3.2.2 – A Fundação em Marcos Episódicos.

Para o momento, faz-se necessário registrar que a demarcação para o *corpus* deste estudo se deu a partir do quarto marco episódico da Fundaj, melhor dizendo, o *lócus* temporal da pesquisa abarcou o período que sucede ao quarto marco episódico, caracterizado pela reestruturação administrativa na Fundaj ocorrida no ano de 2003, até 21 de julho de 2009, data comemorativa dos 60 anos da Fundaj. A documentação institucional referente a este período constituiu o *corpus* desta pesquisa.

Segundo Bauer e Aarts (2002) o ato de se construir *corpus* gera a ocorrência de características ainda não conhecidas, de forma a garantir eficiência na seleção dos dados que distingue o todo. A construção do *corpus* deste estudo obedeceu aos procedimentos

orientados pelos autores como seleção preliminar, análise dessa variedade e selecionar novamente.

Outra direção apontada por Bauer e Aarts (2002), em cujo rumo esta investigação avançou, diz respeito ao material de composição do *corpus* que foi homogêneo, ou seja, o *corpus* foi composto por textos pertinentes ao marco episódico selecionado. Quanto a sua relevância, o *corpus* foi selecionado sob a ótica da questão de pesquisa, de forma que permearam assuntos teoricamente relevantes. Em relação à sincronicidade, todo material de composição do *corpus* da pesquisa inseriu-se no espaço temporal anteriormente definido.

3.2.1 Os Relatórios de Gestão da Fundação Joaquim Nabuco dos anos de 2003 a 2008 e as entrevistas dos sujeitos da pesquisa

Os Relatórios de Gestão são instrumentos marcados pelas diretrizes estabelecidas por Instruções Normativas do Tribunal de Contas da União – IN/TCU nº 12, de 24 de abril de 1996 e Ministério da Fazenda – IN/SFC/MF[1] nº 02, de 20 de dezembro de 2000. Há um relatório de gestão para cada ano, onde estão contidos os resultados obtidos pela instituição naquele período.

Vale registrar que as Instruções Normativas do Tribunal de Contas da União estabelecem normas de organização e apresentação de tomadas, prestações de contas e rol de responsáveis. Os Relatórios de Gestão é uma das peças na composição dos processos de prestação de contas dos administradores das fundações instituídas e mantidas pela União[2], que é o caso da Fundaj.

As Instruções Normativas da Secretaria Federal do Controle do Ministério da Fazenda estabelecem normas de organização e apresentação das tomadas, prestações de contas dos gestores de recursos públicos e rol de responsáveis do Poder Executivo. Nesse

---

[1] Instrução normativa da Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.
[2] Conforme Seção II, Art. 16 da referida IN/TCU nº 12, de 24 de abril de 1996.

sentido, orientam que os Relatórios de Gestão das fundações públicas federais devem conter informações objetivas acerca da execução dos programas de governo e do trabalho; indicadores de gestão; medidas de saneamento; demonstrativo de fluxo financeiro; transferências de recursos mediante convênios, termo de parceria e outros e a fiscalização e controle exercidos sobre a aplicação dos recursos repassados[3].

Os Relatórios de Gestão da Fundaj que compõem o *corpus* deste estudo se inserem no período da gestão entrante, melhor dizendo, apresentam os resultados obtidos nos anos de 2003 até 2008, conforme os respectivos Orçamentos da União/MEC anuais e os Planos Plurianuais do Governo Federal. Com esse instrumento se pode encontrar, de forma objetiva, a execução dos programas do Governo Federal realizada pela Fundaj por intermédio de suas diretorias.

As ações institucionais desempenhadas pelas diretorias da Fundaj são exercidas conforme as competências regimentais distribuídas por meio do Regimento Interno da instituição e visam ao logro dos objetivos institucionais mediante o atendimento dos programas do Governo Federal. Vale registrar que há ações institucionais inseridas nas atividades meísticas ou área funcional meio, bem como nas atividades finalísticas ou área funcional fim.

Entende-se por atividades meísticas ou atividades da área meio aquelas que dão apoios administrativos, logístico, contábil e financeiro às atividades executoras das ações que contemplam os programas do Governo Federal, ou seja, as atividades da área fim. No entendimento mercadológico de Oliveira (1988), as áreas funcionais fins são aquelas que comportam funções e atividades ligadas diretamente ao processo de transformação de recursos em produtos e serviços e de sua colocação no mercado; já as áreas funcionais

[3] Conforme IN/SFC/MF nº 02, de 20 de dezembro de 2000.

meio, o autor define como sendo aquelas que congregam funções e atividades responsáveis pelos meios fundamentais ao processo de transformação de recursos em produtos e serviços e de sua colocação no mercado.

Este subitem pretende trazer uma visão geral dos Relatórios de Gestão da Fundaj referentes aos anos de 2003 a 2008, uma vez que apresentam diferenças entre eles no modo de comunicar os resultados obtidos em seus respectivos exercícios. As entrevistas transcritas também merecem uma atenção mais detalhada, já que despertam importância considerável devido à reflexividade de atores institucionais.

Tendo em vista ter sido o primeiro ano da gestão entrante na Fundaj, as ações descritas pela Fundaj no Relatório de Gestão do ano de 2003 apontaram as dimensões estratégicas da instituição, tais como as dimensões Democrática, Regional, Social, Ambiental e Econômica. Outras ações estratégicas estão dispostas no Relatório de Gestão do ano de 2003, por exemplo, um breve parecer em relação à situação encontrada e ações de enfrentamento.

Os Relatórios de Gestão referentes aos anos de 2004 até 2007 descreveram as ações empreendidas distintamente por diretoria, de forma que os projetos e atividades desenvolvidos pelas suas Coordenações-Gerais receberam os destaques devidos.

Faz-se necessário esclarecer que, nos Relatórios de Gestão referentes aos anos de 2004 até 2006, os projetos e atividades da área funcional fim eram desenvolvidos por quatro diretorias (Didoc, DIC, Dipes e Difor)[4], mas por decisão do Ministério da Educação houve necessidade de novo enxugamento no quadro pessoal de cargos em comissão da Fundaj, o que resultou na extinção da Difor no início do ano de 2008[5].

---

[4] Didoc (Diretoria de Documentação); Dipes (Diretoria de Pesquisas Sociais); DIC (Diretoria de Cultura); Difor (Diretoria de Formação e Desenvolvimento Profissional).

[5] A Portaria Ministerial nº 049, de 14 .01.2008, publicada no DOU de 15.01.2008 exonera a Diretora de Formação e Desenvolvimento de Pessoal, código DAS 101.5.

O Relatório de Gestão, referente aos resultados obtidos no ano de 2008, narrou as ações desenvolvidas pelas diretorias de uma maneira diferenciada dos outros relatórios dos anos anteriores: apresentou todos os programas do Governo Federal que a Fundaj se propôs em atender e, dentro de cada um deles, descreveu quais foram as diretorias que se comprometeram a realizar projetos e atividades para aquele programa, além de destacar a relevância de alguns projetos e atividades.

Na tentativa de resgatar os resultados de ações ou atividades não contempladas nos relatórios de gestão, o estudo acrescentou em seu *corpus* as entrevistas realizadas com os diretores da Fundaj em dois momentos distintos e estratégicos: o primeiro conjunto de entrevistas se deu no final do primeiro quadriênio da gestão entrante da Fundaj, mais precisamente no final do ano de 2006, enquanto que o segundo conjunto de entrevistas foi realizado juntamente com as comemorações dos sessenta anos da Fundaj.

Apesar do viés político em consequência do momento de solenidade institucional e da euforia do final do primeiro quadriênio de gestão com vistas ao segundo sem interrupção, as entrevistas enriqueceram as informações oriundas dos relatórios de gestão por trazerem importantes dados complementares que o processo da narrativa pode emergir. Autores como Downing (2005), em uma perspectiva construcionista, denunciou a negligência de estudos sobre processos narrativos na temática do empreendedorismo e é lamentável perder essa reflexividade entre os atores.

Para se ter uma ideia da riqueza dos detalhes para a temática do empreendedorismo no setor público, houve declarações que revelaram momentos profissionais anteriores ao da Fundaj influenciando positivamente nas ações empreendidas no setor público, trazendo à tona a reflexividade da experiência e do vivido. Em outras partes das entrevistas, transbordou-se a importância do comportamento relacional para atingimento de objetivos institucionais ou ainda para a busca de novas oportunidades de negócios.

3.2.2 Afunilando o *corpus* em direção à questão da pesquisa

A composição dos relatórios de gestão da Fundaj está basicamente estruturada com informações sobre gestão operacional das atividades fins, gestão orçamentária e financeira, gestão patrimonial, gestão de pessoas e gestão de suprimento de bens e serviços. No entanto, as informações primordiais que abordam as ações de responsabilidade de cada diretoria da Fundaj e que mais se aproximam da resposta da questão da pesquisa estão disponibilizadas dentro dos seguintes tópicos:

a) No Relatório de Gestão do ano de 2003, estão registradas no subitem 1.6 – Resultados – Incidência Social – Efetividade, pertencente ao item 1- Gestão Operacional/Finalística.
b) Nos Relatórios de Gestão dos anos de 2004, 2005 e 2006 estão registradas no subitem 4.1 - Resultados – Incidência Social – Efetividade, pertencente ao item 4 – Análise do Resultado Alcançado.
c) No Relatório de Gestão do ano de 2007, estão registradas no item 2.0 – Responsabilidades Institucionais.
d) No Relatório de Gestão do ano de 2008, estão registradas no subitem 2.3 – Programas, do item 2 – Objetivos e Metas.

As secções dos relatórios de gestão acima destacadas representam conteúdos documentais que apresentam ricos detalhes das ações empreendidas pela Fundaj: neles estão registrados os pormenores das ações de dimensão estratégica planejadas no início da gestão entrante, ou ainda, das ações, projetos e atividades que cada diretoria implementou para atender ao que vem sendo solicitado pelos programas ministeriais.

Os conceitos e definições sobre atividades, projetos e programas foram respaldados por autores como Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 360) que definem projeto como um

“empreendimento organizado para alcançar um objetivo específico”. Há de se ressaltar que além de existir superposição entre o que seja projeto e atividade ou serviços continuados, pode-se definir um projeto em termos distintos, uma vez que é considerado um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço, enquanto que atividade ou serviços continuados são repetitivos e contínuos (PMBOK, 2000).

De um modo mais abrangente, pode-se concluir que projeto tem início, meio e fim enquanto que uma atividade tem início meio, mas não tem fim, sendo essa a maior distinção entre eles, embora ambos sejam executados por pessoas, tenham recursos limitados e estejam inseridos em algum tipo de planejamento e controle.

Os programas apresentam outra dimensão em relação aos projetos e às atividades ou serviços continuados. O entendimento de Davis, Aquilano e Chase (2001) revela que programa é um termo que apresenta um universo maior, uma vez que pode englobar vários projetos interrelacionados e levar anos para concluir.

Homogeneizados os conceitos e definições de programas, projetos e atividades, tornou-se mais fácil a compreensão de afunilar o *corpus* do estudo, no sentido de selecionar as ações das diretorias da Fundaj pertencentes à área funcional fim (Didoc, Dipes, DIC e Difor).

As unidades administrativas da Fundaj são as executoras dos projetos e atividades pertinentes a cada Coordenação-Geral, por sua vez vinculados às respectivas diretorias. Nesse sentido, tanto a diretoria da área meio quanto as da área fim têm suas unidades administrativas para executarem seus projetos e atividades, sendo que na área meio os serviços continuados predominantemente caracterizam a execução do apoio ou suporte dado à área fim, muito embora também haja atividades ou serviços continuados nas unidades administrativas finalísticas, mas não sua maioria.

Os projetos e atividades executados pelas unidades administrativas das diretorias da área fim estão diretamente envolvidos com o logro dos objetivos institucionais, por atenderem os programas ministeriais do tipo finalísticos. As unidades administrativas estão subordinadas às Coordenações-Gerais responsáveis por atividades específicas ditadas por regimento interno da Fundaj. As atividades, ações e projetos são pensados dentro de cada Coordenação conforme suas respectivas competências, que por sua vez são enxutos por suas Coordenações-Gerais e repassados para suas diretorias atinentes.

A Diplad[6], diretoria da área funcional meio, congrega as propostas orçamentárias dos projetos e atividades oriundos de todas as diretorias. Nesse momento, a função da Diplad, que conta com a ajuda de suas Coordenações-Gerais, é de aprovar e autorizar tais propostas orçamentárias das diretorias com base nos limites orçamentários estabelecidos pelo Ministério da Educação. Caso venha ocorrer extrapolação dos limites orçamentários, a Diplad toma como critério os antecedentes históricos dos orçamentos das Diretorias e Coordenações-Gerais para realizar os devidos cortes orçamentários.

Diante do exposto, emergiu a necessidade se fazer uma análise da reflexividade dos diretores da área fim da Fundaj em relação aos destaques dos projetos e atividades desenvolvidos em seus campos de atuação institucionais, uma vez que são diretamente envolvidos com os objetivos institucionais e suas unidades administrativas executam mais projetos que atividades ou serviços continuados, o que se pressupõe a emergência de ações empreendedoras tipicamente de instituições fundacionais do setor público.

Procedimento semelhante foi realizado nas transcrições das entrevistas dos diretores e disponibilizadas na *home page* da instituição (www.fundaj.gov.br), ou seja, os relatos do estudo em relação às transcrições das entrevistas foram afunilados em direção à questão de pesquisa, em que somente coube as transcrições dos diretores da área fim.

3.3 O tratamento dos dados

A definição sobre o sujeito da pesquisa, que é o administrador público, em particular aqueles que exerceram ou exercem o cargo de diretor dentro do *lócus* temporal do estudo, deve-se ao fato de estar situado na escala hierárquica logo abaixo da Presidência da Fundaj e por deter extenso nível de controle nas tomadas de decisão exercida sobre as escolhas da execução de projetos e atividades ao longo da atual administração.

As perspectivas coletivista e construcionista do estudo aparentemente podem antagonizar-se com a posição de o sujeito da pesquisa estar centrado no ocupante do cargo de diretor, uma vez que pode dar a impressão de estar fazendo alusão ao individualismo e ao empreendedorismo atomístico na figura de uma pessoa.

Desse modo, foi de grande valia o pensamento de Johannisson (1998) que além de não excluir o individualismo no contexto do empreendedorismo pôs em pauta que o poder do individuo não pode ser desprezado, pois não há interação social sem iniciativa individual. Na verdade o autor quis ampliar o escopo da coletividade abrangendo todos os empreendedores da organização e criticou a comparação feita de uma pessoa que lidera negócios de família com a imagem de empreendedor.

Posto isto, o processo de tratamento dos dados, conforme visto em Minayo (2008), fez-se sob a técnica de análise de conteúdo clássica e na modalidade temática, tanto nas entrevistas realizadas com ocupantes do cargo de diretor da atual gestão da Fundaj e disponibilizadas na *home page* da instituição, quanto nos recortes dos relatórios de gestão referentes ao período dos anos de 2003 a 2008.

Para a análise de conteúdo, Flick (2004) considera um dos elementos essenciais o emprego de categorias que são trazidas para o campo empírico e tais categorias não é

---

[6] Diplad (Diretoria de Planejamento e Administração).

necessariamente desenvolvidas a partir daquela empiria, mas avaliadas contrastivamente com este material, podendo haver modificações.

Para este estudo, foram utilizadas as categorias estruturais do fenômeno do empreendedorismo e algumas de suas respectivas dimensões categóricas oriundas do estudo de Paiva Jr. (2004) e que constantes no item 10.1[7]. Na categoria estrutural **imaginação conceitual** somente a dimensão categórica **projeto existencial** não foi contemplada na composição do Mapa de Codificação por ter trazido à tona ações que não se identificaram com a proposta coletivista e social desta pesquisa.

Todas as dimensões da categoria estrutural **expertise** foram utilizadas para este estudo, o que não aconteceu com as da categoria estrutural **interação social,** já que a dimensão **confiança** foi considerada redundante diante da existência da dimensão **relacionalidade**. Vale registrar que determinada ação empreendedora pode estar inserida em uma ou mais dimensão das categorias estruturais, ou seja, uma ação empreendedora pode estar classificada nas três categorias estruturais e dentro de suas respectivas dimensões.

Com o objetivo de reforçar a compreensão deste estudo, a descrição de parte de uma ação da Diretoria de Cultura denominada Projeto Primeiro Olhar foi transposta:

> Projeto que se volta para o desenvolvimento de ações pedagógicas em arte contemporânea para alunos e professores da rede pública de ensino. As ações educativas estão pautadas no trabalho coletivo, realizado por estudantes dos cursos de Educação Artística, História da Arte, Desenho e Artes Visuais da Universidade Federal de Pernambuco, formulando propostas pedagógicas a partir das discussões no grupo de estudos em Arte Contemporânea. O projeto permite conhecer e compreender a arte produzida na atualidade, imprimindo uma dinâmica para as exposições, por meio do intercâmbio entre artistas, estudantes, professores e fruidores de arte (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006, p. 20).

Depreenderam daquela transposição de parte de uma ação da DIC as seguintes dimensões das categorias estruturais e as devidas codificações: dentro da categoria

imaginação conceitual (10)[8] emergiram as dimensões **desprendimento** (103), **disposição pessoal** (104) e **subjetividade** (107); na categoria **expertise** (20), as dimensões **desenvolvimento de competências** (201), **intercâmbio de conhecimento** (202) e **transformação de linguagem** (203); e na categoria **interação social** (30), as dimensões **ação político-social** (302), **diálogo** (305) e **relacionalidade** (308).

As entrevistas transcritas e disponibilizadas na *home page* da Fundaj receberam o mesmo tratamento de codificação realizados nos Relatórios de Gestão: cada enunciado emitido por cada diretor como resposta à pergunta do entrevistador serviu de base para a realização da codificação.

Ressalta-se que as entrevistas apresentaram um conteúdo de reflexividade dos diretores e, portanto, um bom nível de subjetividade, enquanto que os Relatórios de Gestão, por ser um instrumento formal de prestação e tomadas de contas da Fundaj, prestaram as informações sobre as ações institucionais de forma objetiva.

Vale registrar que os dois conjuntos de entrevistas – o um deles concretizado no final do primeiro quadriênio da gestão no ano de 2006 e outro no momento de celebração dos sessenta anos da Fundaj em meados do ano de 2009 – tiveram como entrevistador um servidor da Fundaj lotado na Assessoria de Comunicação, uma unidade administrativa vinculado à Presidência da Instituição e estão sendo considerados como um único bloco de entrevista.

As citações concernentes aos relatos dos diretores entrevistados foram identificadas com a letra E (entrevista) juntamente com um número marcador de sua posição dentro do bloco de entrevista, ou seja, para cada entrevista um número sequencial a partir do número 1. A paginação referente ao relato foi apresentada logo em seguida através da letra "p"

---

[7] O item se refere ao Mapa da Codificação
[8] A numeração entre parênteses representa a codificação

acompanhada da respectiva numeração. Exemplo: E2 - p. 9-10 (significa que é a segunda entrevista, nas páginas de 9 a 10).

Uma questão importante no processo de tratamento de dados foi o enfoque dado às diretorias que compõem a área funcional fim da Fundaj. As atividades e projetos da área funcional fim da instituição são inteiramente voltadas para atender aos programas finalísticos, ou seja, são aquelas que estão diretamente envolvidas com o logro dos objetivos institucionais. Trata-se das atividades e dos projetos desenvolvidos e executados pelas Diretoria de Documentação, Diretoria de Cultura, Diretoria de Pesquisas Sociais e Diretoria de Formação e Desenvolvimento Profissional por realizarem trabalhos específicos a uma instituição pública fundacional, o processo de tratamento de dados lhe foi aplicado com exclusividade em detrimento das atividades da Diretoria de Planejamento e Administração que pertence à área funcional meio.

No caso do bloco de entrevista foi aplicado o mesmo entendimento que envolve as diretorias da área funcional fim, ou seja, somente foram tratadas as entrevistas dos diretores responsáveis pelas atividades e projetos que atendem aos programas finalísticos.

Algumas ações inseridas nos projetos e atividades da Fundaj foram consideradas como sendo de cunho gerencial e, portanto, não foram contabilizadas para análise. Ações, por exemplo, de aquisição de material bibliográfico ou pesquisas de campo para orientar a aquisição de acervos, realizadas pela Didoc.

Um exemplo que clarifica as noções entre ações gerencial e empreendedora está no processamento técnico da informação realizado pela Didoc, que consiste na classificação, no registro, na catalogação, na indexação dos documentos, na criação e na alimentação de base de dados, ações essas consideradas gerenciais, por serem de apoio e base na preservação e difusão do acervo, sendo estas ações de cunho empreendedor.

Durante o processo de tratamento de dados evidenciaram-se ações empreendedoras inseridas nos projetos e atividades da Fundaj que geraram dúvidas quanto a sua classificação analítica a partir das categorias estruturais e respectivas dimensões oriundas dos estudos de Paiva Jr. (2004). Os registros de ações que não lograram classificação analítica foram: ação de representação institucional na Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental do Estado de Pernambuco; celebração do Termo de Comodato que teve por objeto de cessão, por empréstimo, o acervo do Museu do Homem do Norte à Prefeitura de Manaus; celebração de Termo de Cooperação Técnica entre Fundaj e Fundação Biblioteca Nacional; projetos e atividades que visaram à construção de produtos imateriais como os de identidade cultural nas APL´s[9], ou a noção de identidade cultural na exposição do MHN[10], ainda, sobre memória inclusive a institucional; a geração de produtos internacionais como a revista *Massangana* em língua francesa.

Diante da emergência de repousar cada ação em categorias e nas respectivas dimensões, definiu-se para a ação de representação institucional na Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental do Estado de Pernambuco, a dimensão categórica **representação institucional,** cuja fundamentação é trazida por Gonçalves et al. (2009), a partir do Movimento Empresarial Espírito Santo em Ação que visou ser referenciado pelo empresariado capixaba. Os autores consideram o caso dessa representatividade como sendo baseada no *lócus* da representação, ou melhor, é com os interlocutores que a representação é exercida, o que é uma comparação similar da situação da Fundaj na comissão estadual. A dimensão categórica **representação institucional** ficou atinente à categoria estrutural **interação social** devido ao seu conteúdo de ação social.

---

[9] Arranjos Produtivos Locais
[10] Museu do Homem do Nordeste

Para a ação de celebração do Termo de Comodato, que teve por objeto de cessão por empréstimo, juntou-se com a celebração de Termo de Cooperação Técnica para serem enquadrados na dimensão categórica **cooperação técnica e comodato.** A cooperação técnica é considerada um instrumento de desenvolvimento para os países e instituições por meio de transferências de conhecimentos, de experiências, tecnologia, contribuindo para capacitação dos recursos humanos e fortalecimentos das instituições envolvidas (BRASIL, 2009). Já o comodato é uma espécie de empréstimo não pecuniário de coisas não fungíveis[11]. A dimensão categórica **cooperação técnica e comodato** ficaram pertencentes à categoria estrutural da **interação social,** uma vez que apresentaram características de uma ação social.

Também se inseriu na categoria estrutural **interação social**, a dimensão **internacionalização.** Enquadraram-se nessa dimensão categórica as ações empreendedoras de atividades e projetos da instituição fundacional que buscavam criar, promover ou recombinar serviços ou produtos justapostos com traços culturais extranacionais para se tornarem bens híbridos. O respaldo teórico está em Canclini (2003), ao alinhar a expressão interação cultural com a noção de hibridação, de forma que haja uma justaposição ou combinação de produtos ou tecnologias de diferentes épocas ou de distintos processos sociais.

A última ação que não se encaixou nas dimensões postas pelo Mapa de Codificação trouxe à baila atividades e projetos voltados para o trabalho imaterial, entre eles o de fortalecimento de identidade cultural ou ainda os de natureza memorialística, inclusive o de memória institucional. Por essas características, a ação foi enquadrada na dimensão **disposição idiossincrática** que, por sua vez, vinculou-se à categoria estrutural

[11] Conceito extraído do Artigo 579, do novo Código Civil do ano de 2002.

imaginação conceitual. Autores como Hardt e Negri (2005) revelaram que o trabalho imaterial, ou seja, aquele que produz bens imateriais como a informação, ideias, imagens, relacionamentos e afetos, vem predominando a cena contemporânea do trabalho e da produção. Dessa forma, os autores afirmaram que as qualidades e as características da produção imaterial tendem a transformar outras formas de trabalho até mesmo a própria sociedade.

Logo após a execução do processo de tratamentos dos dados constantes nos Relatórios de Gestão foram confeccionados quadros para cada categoria estrutural. Esses quadros foram compostos pelas dimensões categóricas presentes nas ações das diretorias, mas que foram compactadas por ano de realização.

As dimensões categóricas extraídas do bloco de entrevista com os diretores foram compactadas em um só quadro contendo as três categorias estruturais conjuntamente com os resultados das categorias estruturais extraídos dos Relatórios de Gestão, o que desenhou um quadro de análise geral.

3.3 Análise dos dados

As análises dos dados obedeceram às orientações de Minayo (2008) nas quais as unidades de significação foram compostas pela presença de temas específicos que mostraram a relevância, os valores e modelos inerentes ou escondidos nos relatos. A estrutura de codificação esteve edificada nas categorias universais da natureza do empreendedor que fora adaptado de Paiva Jr. (2004) para o universo do empreendedorismo público e as unidades de análise foram compostas por frases ou parágrafos dos relatos das entrevistas transcritas e nos itens dos Relatórios de Gestão, nos quais constam os resultados obtidos pelas ações institucionais realizadas pelas diretorias realizadas nos anos de 2003 a 2008.

Para esse fim, a análise dos dados acima descritos seguiu as seguintes etapas: A - transcrição do fenômeno do jeito que se apresentou no relato das entrevistas transcritas ou nos resultados das ações institucionais descritos nos Relatórios de Gestão; B - arrolamento e identificação de temas ou constantes emergentes das entrevistas transcritas e dos resultados das ações levantados nos Relatórios de Gestão; C - amarração dos temas em agrupamentos específicos que caracterizaram a estrutura do fenômeno.

Operacionalmente a análise dos dados agrupou a frequência das dimensões categóricas encontradas nas descrições dos resultados obtidos nos Relatórios de Gestão dos anos 2003 a 2008 e no bloco de entrevistas transcritas. Esse agrupamento das frequências das dimensões categóricas se deu dentro de suas respectivas categorias estruturais. A partir disso, foram montados quadros demonstrativos para cada categoria estrutural compostos pelas frequências anuais de suas respectivas dimensões categóricas, seguidas de seus percentuais por ano por período considerado.

Um quadro geral composto pelas categorias estruturais foi montado no final do tratamento analítico, de forma a contemplar as análises feitas nos blocos de entrevista conjuntamente com as análises feitas nos Relatórios de Gestão.

3.5 Limitações do estudo

A técnica de análise de conteúdo apresenta categorizações que são eficientes e sempre baseadas em teorias. Para Flick (2004), no entanto, pode obscurecer a visão acerca dos conteúdos do texto devido à esquematização do procedimento analítico, sem alcançar os níveis profundos do texto.

Outra limitação aponta para o objeto do estudo, a Fundação Joaquim Nabuco, que apesar de ser uma instituição pública federal sujeita aos trâmites e processos burocráticos como qualquer outra, sua atividade é essencialmente voltada à cultura do norte e do

nordeste brasileiros e seus atores institucionais influenciam e são influenciados pelos aspectos da cultura regional. Nesse sentido, constitui-se uma restrição no patamar das categorias universais em que empreendedores públicos estão inseridos com viés de uma cultura regionalizada.

3.6 Validação dos dados

A confiabilidade dos resultados dessa pesquisa está respaldada pelas orientações de Creswell (2007) e de Paiva Jr., Leão e Mello (2007) que sugerem a triangulação das distintas fontes de informação, o uso de descrições ricas e necessárias para compor os resultados e uma permanente autoreflexão do pesquisador para evitar soslaios na interpretação.

Esta pesquisa realizou a triangulação de suas fontes compondo os vértices com os relatos dos atores institucionais, a documentação comprobatória necessária e um especialista da área. Vale salientar que a função de auditagem do estudo foi representada por esta figura especialista da área e orientador desta pesquisa.

A reflexividade é um critério de confiabilidade e faz referência a antes e depois do acontecimento, de forma a transformar o pesquisador em uma pessoa diferente por considerar as inconsistências do estudo ao longo do processo permanente de realização (CRESWELL, 2007). Desse modo, à medida que os relatos foram evoluindo e a documentação comprobatória pesquisada, voltava-se sempre à questão da pesquisa com o intuito de não perder o foco da resposta.

A saturação dos dados se deu à medida que foram acrescidos mais estratos, somente uma pequena resposta surgiu (BAUER; AARTS, 2002). Nesse sentido, houve uma preocupação constante no levantamento de informações a serem descritas para as ações no

empreendedorismo público dentro das categorias universais com o intuito de perceber qualquer redundância nos dados.

4 Cenário do estudo

4.1 Breve histórico da Fundação Joaquim Nabuco

Criada em 1949, pelo então deputado federal Dr. Gilberto de Mello Freyre, a Fundação Joaquim Nabuco apresenta um legado de ações empreendedoras na atividade pública a partir de sua pré-institucionalização, um período anterior ao Instituto Joaquim Nabuco, denominação com a qual nasceu. De acordo com Jucá (1991), houve um sonho, uma ideação que permeou toda a pré-história da criação do então Instituto Joaquim Nabuco e que foi cristalizado em 21 de julho de 1949.

Dentre os eventos que antecederam a criação do Instituto Joaquim Nabuco destacaram-se o Manifesto Regionalista de 1926, fruto do I Congresso Brasileiro de Regionalismo (FREYRE, 1955); o I Congresso Afro-Brasileiro do Recife em 1934 (FREYRE, 1937); e os estudos dos problemas sociais voltados para a melhoria das condições de vida do trabalhador brasileiro, especialmente o trabalhador da zona rural da região açucareira, até culminar com o "manifesto dos quatro" em 1935[12].

Os acontecimentos que precederam a institucionalização do Instituto Joaquim Nabuco podem ser compreendidos segundo a ideia de Johannisson (1998) em que o empreendedorismo é um processo contínuo que se manifesta em certo lugar e em determinados momentos. Sob essa ótica e em que pese o sentido determinista na afirmação do autor, como se empreendedorismo fosse um "jogo de cartas marcadas", vale registrar que a atuação do fundador do Instituto Joaquim Nabuco, no contexto em que esse processo de criação se deu, equipara-se à de um agente de transformação social inserido no argumento de autores nórdicos, tal qual Johannisson (1998), que compreende o empreendedorismo

como fenômeno coletivo, de interação social, em que o poder do indivíduo não pode ser desprezado, pois não haveria interação sem uma iniciativa individual.

A criação do Instituto Joaquim Nabuco concretizou não somente a ideação de um homem, mas também o sonho apropriado por uma rede de intelectuais pernambucanos e que se consolidou como um resultado de uma série de ações coletivas. A criação do Instituto Joaquim Nabuco encetou uma parte da história do Estado de Pernambuco.

4.1.1 Da criação do Instituto Joaquim Nabuco à Fundação Joaquim Nabuco

O processo de concretização de um ideário, como foi a criação do Instituto Joaquim Nabuco, comprovou que o espírito visionário, o processo inovador e o reconhecimento de oportunidade constituem não somente as ações empreendedoras no setor privado, mas também na atividade pública. Dessa forma, o comportamento voltado para o social ajudou a incrementar a rede de relacionamento na direção da aprovação do projeto no qual previa a liberação de um valor destinado à comemoração do centenário de nascimento de Joaquim Nabuco, que financiaria, entre outros eventos, a criação de um instituto que levaria seu nome.

Segundo Jucá (1991), o progresso do Instituto Joaquim Nabuco, vinculado ao então Ministério da Educação e Saúde, ficou a olhos vistos. A partir das salas cedidas do Instituto Arqueológico situadas na rua do Hospício, nº 130, Centro até a existência de um complexo arquitetônico instalado em três campi: Campus Gilberto Freyre, no bairro de Casa Forte, que comporta monumentos arquitetônicos e ambientes naturais exemplificados pelas figuras 5, 6, 10 e 11; Campus Anísio Teixeira, localizado no bairro de Apipucos, sendo que parte de sua extensão está ilustrada pelas figuras 2, 7, 8 e 9; e o Campus Derby, situado no bairro de

---

[12] Segundo Jucá (1991)nada mais foi que uma reação coletiva de Ulisses Pernambucano, Olívio Montenegro, Gilberto Freyre e Sylvio Rabelo em favor das condições de vida do trabalhador rural da Zona da Mata, o que mais tarde tornou-se objeto de justificação e missão do Instituto Joaquim Nabuco.

mesmo nome, cujo espaço arquitetônico é retratado na figura 4, além do Centro Cultural Engenho Massangana[13] no município do Cabo (Figura 3), o Instituto Joaquim Nabuco – que, em 1960, recebeu a denominação de Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais (IJNPS) e em 1979 passou a ser denominado Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj)[14] - vem incrementando o patrimônio cultural e científico do Norte e Nordeste brasileiros.

Figura 2 (4) – Ed. Jorge Tasso Neto

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Figura 3 (4) – Engenho Massangana

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Do ano de 1980 até a reestruturação administrativa instituída, no ano de 2003, a Fundaj se rendeu a um processo de expansionismo institucional em níveis tanto nacional quanto internacional. Nesse sentido, alguns dos parceiros ou apoiadores culturais puderam ser conferidos nos documentos de publicidade dos eventos institucionais tais como Festival de Filmes Franceses dos anos 1970-1980, realizado no ano de 1983, apoiado pelo Serviço Cultural e de Cooperação do Consulado Geral da França no Recife, ou ainda, A Abertura da Exposição Arte Japonesa no ano de 1994, com o apoio do Consulado Geral do Japão.

[13] O Governo do Estado renovou o contrato de comodato, autorizando o direito de uso do imóvel rural Engenho Massangana por vinte anos e retroagindo os seus efeitos a 13 de maio de 2004.

[14] Passagem de autarquia federal para fundação de Direito Privado, vinculada ao Ministério da Educação. Dessa forma, a Fundaj ganhava maiores autonomias administrativa e financeira.

Figura 4 (4) – Ed. Ulysses Pernambucano

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Figura 5 (4) – Ed. Francisco R. P. Guimarães

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

O processo de expansionismo institucional pode ser medido pela evolução do patrimônio arquitetônico da Fundaj. Autores como Hall (1984) entendem que os prédios têm estruturas apropriadas às atividades neles executadas e que, portanto, a estrutura de uma organização não é imutável, uma vez que ela modela o que ocorre numa organização, como também é modelada pelas mesmas ocorrências organizacionais.

Figura 6 (4) – Ed. Gil Maranhão

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Figura 7 (4) – Ed. Dolores Salgado

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

O projeto expansionista teve sua gênese na ideia de transformar o Ijnps em Fundação no início da década de setenta, conforme Jucá (1991), antes mesmo de a autarquia ter empossado o novo diretor executivo que viria a se comprometer com essa causa. A autora lembra que o Ijnps já oferecia uma folha de serviços prestados ao país, o que ajudou a criar uma rede de lideranças políticas e regionais a influenciar positivamente decisões políticas

em Brasília. Nesse sentido é possível deduzir que, em decorrência do número de atividades executadas no Ijnps, a transformação em fundação seria consequência.

Figura 8 (4) – Ed. Delmiro Gouveia (frontal)

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Figura 9 (4) – Ed. Delmiro Gouveia (lateral)

Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Ocorreu que as atividades na Fundaj, a partir do ano de 1980, não se restringiram às pesquisas sociais como era na época do Ijnps: O Museu do Homem do Nordeste, paradoxalmente, era a novidade[15] no início dos anos de 1980; a Editora Massangana[16] agregou valor à Fundaj e, em 1986, iniciaram-se as atividades ligadas ao audiovisual com o surgimento da Massangana Vídeosom[17]. Enfim, a transformação do Ijnps em Fundaj desencadeou sucessivas adaptações estruturais[18].

Diante do incremento de unidades administrativas, atividades e ações a Fundaj necessitou ampliar seu parque físico para melhor atender aos seus objetivos e propostas de trabalho advindas com a nova Casa. O quadro 1 traz um demonstrativo do cenário patrimonial arquitetônico ampliado na instituição.

---

[15] O Museu do Homem do Nordeste foi inaugurado em meados de 1979 e, desde então, vem sendo palco de eventos científicos e culturais.

[16] Surgiu em 1980 na implantação da Fundaj, segundo Jucá (1991), por transformação da antiga Divisão de Editoração e Reprografia do Ijnps.

[17] Ou simplesmente Videosom, instalada no campus Derby, dada a Resolução nº 165, de 31 de julho de 1986 e precursora da Massangana Multimídia Produções. No mesmo ano inaugurou a sala de vídeo João Cardoso Ayres.

[18] Segundo Jucá (1991) a Fundaj se estruturou inicialmente em três pilares: o deliberativo, que é o Conselho Diretor; o Executivo, representado pela Presidência; e o Operativo que é ligado às unidades administrativas e técnico-científicas.

Se por um lado, a Fundaj mostrou habilidades e competências internas suficientes para expandir seu parque físico e tecnológico, por outro, foi desafiada por demandas hierarquicamente superiores a começar no ano de 1985, quando a instituição passou a ser vinculada ao Ministério da Cultura[19]; dois anos depois a Fundaj perde autonomia administrativa e financeira[20]; o governo Collor limitou a operacionalidade da Fundaj, no início do ano de 1990[21], e as turbulências oriundas do início do governo de Fernando Henrique Cardoso[22] desafiaram a estabilidade emocional dos servidores.

Apesar das discrepâncias entre o momento de crescimento e expansionismo da instituição e as demandas do Governo Federal, a Fundaj continuou a desempenhar seu papel de uma instituição preocupada com o desenvolvimento do homem do Norte e Nordeste do Brasil, tanto na produção científica, quanto na produção cultural.

---

[19] Conforme Guimarães (2001) essa vinculação trouxe inconsistência com os objetivos institucionais já definidos, além da exigência de maiores dispêndios de serviços na captação de receita própria.

[20] Com o advento da Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, as fundações mantidas pelo poder público passaram a serem fundações públicas submetendo-se aos princípios jurídicos e administrativos da administração direta e autarquias.

[21] Com o advento do governo Collor na Presidência da República, a estrutura organizacional da Fundaj sofreu reformulações ao ponto de extinguirem seus Escritórios Regionais nos estados do Maranhão, da Bahia e do Sergipe, a partir de 01 de junho de 1990.

ANO	PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO	QUANTIDADE CUMULATIVA	FORMA DE AQUISIÇÃO
1949	***CASA VILA ELVIRA***	1	Aluguel
1952	***Edf. FRANCISCO RIBEIRO P. GUIMARÃES***	2	Compra
1961	***Edf. JOSÉ BONIFÁCIO***	3	Compra
1975	***Edf. ARTHUR ORLANDO/Edf. DELMIRO GOUVEIA/Edf. RENATO CARNEIRO CAMPOS***	6	Doação
1977	***Edf. GIL MARANHÃO***	7	Doação
1980	***Edf. DOLORES SALGADO***	8	Compra
1982	***Edf. SATURNINO GONÇALVES***	9	Compra
1983	***Edf. ULYSSES PERNAMBUCANO***	10	Comodato
1984	***ENGENHO MASSANGANA/Edf. JORGE T. NETO/MUSEU DO HOMEM DO NORTE/ Edf.PAULO GUERRA***	14	Comodato/Construção
1985	***Edf. ODILON RIBEIRO COUTINHO***	15	Compra
1986	***Edf. DIRCEU PESSOA***	16	Construção
1988	***CASA DA RUA ITATIAIA***	17	Compra

Quadro 1 (4) – Evolução Patrimonial Arquitetônica da Fundaj
Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Figura 10 (4) – Jardim do Memorial Joaquim Nabuco
Fonte: Adaptado de Machado (2009)

Figura 11 (4) – Jardim do Campus Gilberto Freyre
Fonte: Adaptado de Machado (2009)

4.1.2 Um recorte na produção científica e cultural da Fundaj

Inúmeras ações empreendedoras resultaram em benefícios coletivos. Elencam-se na área científica cursos na área das Ciências Sociais, como o Curso de Preparação em

[22] O governo de Fernando Henrique Cardoso lançou o programa Mãos à Obra Brasil que, segundo Guimarães (2001) tratava de forma genérica a questão dos centros de pesquisa e trazia um sistema de avaliação . Nessa época falava-se de contrato de gestão.

Pesquisa Social na década de 1960 (GASPAR; BARBOSA, 2009), considerado uma iniciativa inovadora na formação de pesquisadores sociais; ou ainda as pesquisas sociais na década de 1970, como o levantamento socioeconômico nos meios rural e urbano do baixo São Francisco mediante convênio com a Codevasf[23] (FREYRE, 1978), como também as da década de 1980 como foi a pesquisa "migrações para Manaus", do pesquisador Mário Lacerda de Mello (JUCÁ,1991). No ano de 1984, realizou-se o "I Seminário Nacional Sobre Arquitetura nos Trópicos"[24]; o "V Encontro de Ciências Sociais do Nordeste" no ano de 1991 e, para encerrar a lista de alguns eventos científicos da Fundaj, o "Seminário Internacional Celso Furtado, a Sudene e o Futuro do Nordeste no ano de 2000". (PROJETO RESGATE, 1984a; 1991; 2000a).

Na área cultural, ocorreram múltiplos eventos como "Centenário de Dona Santa", uma exposição datada no ano de 1977 (FREYRE, 1978), responsável pela revitalização do Maracatu Elefante[25]; a Exposição "Tipos Antropológicos do Nordeste" realizada no ano de 1982[26]; "Projeto Espaço Aberto" em 1984[27]; "V Congresso Afro-Brasileiro" em 1997[28] e a exposição "Cabral, o Viajante do Rei – as Origens do Brasil"[29] no ano de 2000 (PROJETO RESGATE, 1982; 1984b;1997; 2000b).

O retrato da Fundaj aqui desenhado mostra um breviário da instituição a partir de sua pré-existência, enquanto um sonho, uma ideação, até o momento anterior da reestruturação administrativa do ano de 2003. O período compreendido a partir desse marco episódico até o dia 21 de julho de 2009 tornou-se o *lócus* temporal deste estudo, a ser tratado mais na frente.

---

[23] Sigla da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba.
[24] O evento teve grande repercussão entre os profissionais da área.
[25] Trata-se do maracatu considerado um dos mais antigos do Brasil e um patrimônio imaterial em extinção naquela época.
[26] A exposição foi realizada pelo Escritório Regional da Fundaj no Maranhão, galeria Newton Pavão.
[27] O projeto deu vez e voz aos músicos locais, além de despontar sucessos como Silvério Pessoa.
[28] Realizado em Salvador, Bahia, com o apoio da Fundaj.

4.2 A Fundação Joaquim Nabuco em marcos episódicos

A abordagem do termo "episódico" está presente em diversas áreas do conhecimento, por exemplo, autores como Vimeiro e Dantas (2009) acordam que seu significado esteja focado em eventos. Esta acepção empregada por profissionais da Comunicação apresenta semelhanças com o sentido dado pelo dicionário Houaiss da Língua Portuguesa ao entender que episódico seja algo que acontece de forma eventual ou inesperada.

O entendimento desse estudo apontou para estabelecimentos de etapas ou períodos em uma instituição, no caso a Fundação Joaquim Nabuco, com intuito de melhor efetivar a análise do objeto da pesquisa. Para tanto, eventos de ordem institucional serviram de referência para demarcar tais períodos ou etapas ao longo da existência da Fundação Joaquim Nabuco.

Para cada demarcação que apresentasse relevância institucional, chamou-se nesse estudo de marco episódico, de forma que entre um e outro marco episódico imediato evoluíram processos de institucionalização[30], uma vez que se assegurou a potencialidade de atores organizacionais e individuais para criarem novas estruturas institucionais (TOLBERT; ZUCKER, 1998). O tópico seguinte reúne as informações necessárias aos contornos dos marcos episódicos.

4.2.1 O balizamento dos marcos episódicos

A Fundação Joaquim Nabuco já foi compreendida por partes na pesquisa seminal de Jucá (1991) e com base na historia da instituição foi dado realce aos dirigentes da instituição

---

[29] O evento fez parte das comemorações dos quinhentos anos de descobrimento do Brasil.

[30] Processos de institucionalização tiveram sua gênese com os estudos de Berger e Luckmann (2008), cuja análise se pautava em institucionalização entre atores individuais e Tolbert e Zucker (1999) estenderam ao mundo das organizações.

e aos respectivos feitos institucionais realizados dentro de seus períodos de gestão ocorridos ao longo da existência da Casa.

A Fundação Joaquim Nabuco foi balizada em marcos episódicos sob a compreensão de serem eventos institucionais gerados por ações institucionais que influenciaram as estruturas administrativa, financeira e cultural da instituição. Eventos como criação, transformação, institucionalização e reestruturação que impactaram de forma extensiva as estruturas política, social e cultural da Casa. Abaixo, o quadro 2 demonstra melhor a ideia.

Nº DE ORDEM / MARCOS EPISÓDICOS	1º	2º	3º	4º
Criação do Instituto Joaquim Nabuco				
Institucionalização da autarquia Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais				
Transformação do Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais em Fundação Joaquim Nabuco				
Reestruturação Administrativa do ano de 2003 na Fundação Joaquim Nabuco				

Quadro 2 (4) – A Fundaj em Marcos Episódicos
Fonte: O autor

De acordo com o quadro 2 a Fundação Joaquim Nabuco foi compreendida em quatro marcos episódicos: O primeiro marco episódico se deu na criação do então Instituto Joaquim Nabuco com a emergência da Lei nº 770, de 21 de julho de 1949, cujo conteúdo formalizou além da missão institucional, objetivos e diretrizes.

O segundo marco ficou estabelecido na institucionalização de autarquia conquistada pelos dirigentes da Casa seguida da alteração da nomenclatura para Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais – Ijnps na década de 1960. Essa mudança de cunho

administrativo e funcional oriunda da Lei nº 3.791, de 1 de agosto de 1960, tornou o Instituto Joaquim Nabuco uma autarquia federal administrado por um Conselho Diretor, mas sob a direção de um Diretor Executivo. Além disso, somou-se o fato de a alteração em sua nomenclatura para Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais – Ijnps – com o advento da Lei nº 4.209, de 9 de fevereiro de 1963 reunirem provas cabais para trazerem em pauta o início um novo processo de institucionalização.

A demarcação de um novo momento institucional fez emergir o terceiro marco episódico que se deu na transformação do Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais – Ijnps - para Fundação Joaquim Nabuco - Fundaj - conforme Decreto nº 84.561, de 15 de março de 1980. Essa transformação representou o fim de uma era na instituição e o começo de uma nova geração de atores e ações institucionais, uma vez que se respiravam ares eufóricos favoráveis às mudanças e às reestruturações, de acordo com Jucá (1991).

A essa nova geração de atores e ações institucionais sucederam algumas décadas de processos de institucionalização, de forma que era comum encontrar servidores ainda chamando a Fundaj de instituto. No entanto, no ano de 2003, nuvens pairavam sobre os jardins ecológicos da Fundaj e ameaçavam trazer ventos de mudanças: Havia certa inquietação interna ansiosa por mudanças nos processos organizacionais, bem como um apelo do entorno da instituição por uma participação maior em seus projetos e atividades.

O fato é que o ano de 2003 trouxe grande movimentação na cena política nacional com o advento da nomeação do atual Presidente da República do Brasil. Esse fato representou mudanças tanto nas gerências de nossas instituições públicas federais como nas suas diretrizes e ações.

A Fundaj, que não ficou de fora das mudanças, veio a ser significativamente reestruturada, ao ponto de Sousa (2009) considerar uma grande turbulência, uma vez que a

instituição sofreu processos de reengenharia, de *downsizing* em sua estrutura administrativa, extinção de cargos de confiança e exonerações a partir do cargo mais alto de sua Administração Central. Nessa ampla reestruturação administrativa, ocorrida no ano de 2003, instalou-se o quarto marco episódico da Fundaj.

4.3 O caso da Fundação Joaquim Nabuco

A movimentação da cena política nacional, no ano de 2003, com a nomeação do atual Presidente da República, representou mudança tanto nas gerências de nossas instituições públicas federais como nas suas diretrizes e ações (SOUSA, 2009). As consequências desse impacto geraram inquietações no contexto organizacional da esfera pública federal.

No caso da Fundação Joaquim Nabuco, instituição pública fundacional vinculada ao Ministério da Educação do Governo Federal, a reestruturação administrativa, sofrida no ano de 2003, configurou-se em um desafio paradigmático. A nova gestão da Fundaj destacou a figura de seu patrono, Joaquim Nabuco, em lugar de seu fundador, Gilberto Freyre, reformulou o Estatuto, revolveu missão e visão institucionais, instalou processos de reengenharia na estrutura organizacional, redução no número de cargos em comissão seguida de várias exonerações[31] para lograr objetivos mais democráticos, tais como a inclusão social, disseminação das informações e socialização do saber ali produzido.

Para que a gestão entrante da Fundaj acompanhasse as mudanças oriundas da nova agenda pública nacional foram perseguidos objetivos entre os quais se destacam: promoção e disponibilização do acervo para democratizar o conhecimento e a promoção da inclusão social, aprofundando e ampliando suas ações. Nesse sentido, a nova gestão da Fundaj

[31] A Portaria Ministerial nº 368, de 13.02.2003, concretizou a exoneração do cargo de Presidente da Fundação Joaquim Nabuco, ocupado por mais de 30 anos por uma única figura pública.

distinguiu-se da gestão anterior se comparados os números de programas governamentais finalísticos atendidos. Essa comparação é explicitada pelo quadro 3 abaixo:

PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS FINALÍSTICOS	
Ano 2002	Ano 2008
0461 - Expansão e Consolidação do Conhecimento Científico e Tecnológico	0154 - Garantia e Acesso a Direitos
0167 - Brasil Patrimônio Cultural	0167 - Brasil Patrimônio Cultural
0170 - Produção e Difusão Cultural	0168 - Livro Aberto
0791 - Valorização do Servidor Público	1067 - Gestão da Política de Educação
	1142 - Engenho das Artes
	1375 - Desenvolvimento do Ensino da Pós-Graduação e da Pesquisa Científica
	1377 - Educação para Diversidade e Cidadania

Quadro 3 (4) – Programas Governamentais Finalísticos Atendidos pela Fundaj nos Anos de 2002 e de 2008
Fonte: Relatórios de Gestão dos anos de 2002 e de 2008

Nota-se que no último exercício da gestão anterior da Fundaj, ou seja, no ano de 2002, foram atendidos quatro programas governamentais finalísticos, enquanto que em meados do segundo quadriênio da gestão entrante, ou seja, no ano de 2008, a Fundaj contemplou quase o dobro dos programas governamentais finalísticos referentes ao ano de 2002.

Vale comentar a inserção de programas governamentais finalísticos na atual gestão da Fundaj que apontam ações voltadas para os projetos e atividades cujos resultados podem efetivar mais impactos sociais e, consequentemente, gerarem valores públicos. Por exemplo, o programa **0154** – Garantia e Acesso a Direitos requer projeto e atividades que satisfaçam a

ação **6298** – Resgate da Cidadania da Criança e do Adolescente em Situação de Risco. Outro exemplo está no programa **1377** – Educação para Diversidade e Cidadania que tem como parâmetro de formulação e promoção de atividades e projetos a ação **6294** – Promoção de Cursos para o Desenvolvimento Local Sustentável.

Diante do que vem sendo exposto, a reestruturação administrativa efetivada na Fundaj trouxe a evidência da profundidade e a complexidade de um tema: a Mudança Organizacional. O tema vem sendo abordado com maior frequência, tendo em vista as turbulências nas estruturas sociais e organizacionais em decorrência de fatores como a globalização do mercado corporativo e a internetização das relações sociais.

Há várias correntes especialistas no assunto, a exemplo de Wood Jr. (1995) que alerta sobre a dificuldade de elaborar um conjunto de ideias coerentes diante da alta velocidade de novas abordagens que ultrapassam outras, bem como recorrem a conceitos antigos. Há um fluxo de inovação e renovação, como também de rupturas. Nesse sentido, a perspectiva de Abrahamson (2006) apresenta certo nível de flexibilidade quando delineia a abordagem de mudança organizacional como uma recombinação criativa para contrastar com a destruição criativa.

Pode-se afirmar que o processo de mudança ocorrido na Fundaj apresentou tendências próximas à abordagem de Abrahamson (2006), uma vez que foram aproveitados alguns servidores ocupantes de cargo de confiança da gestão anterior, bem como mantiveram outros servidores de cargos efetivos das áreas técnicas do planejamento, contabilidade e financeira em meio à utilização de *downsizing* com os cortes nos cargos e exonerações e modelos de reengenharia extinguindo e compactando departamentos.

É possível que as nomeações de servidores oriundos da administração anterior em cargos de chefia estratégicos e técnicos trouxeram, conjuntamente, os modelos de gestão da

Administração Pública inerentes às práticas administrativas, como o modelo burocrático, que se somou à versão gerencialista de conotação democrática da gestão entrante.

A convivência de modelos de gestão da Administração Pública em instituições públicas já foi estudada por Souza (2007) que revela a existência de um modelo de gestão híbrido. Para o modelo de gestão burocrático esta pesquisa elencou algumas características que o autor incorporou como: a) tarefas orientadas por normas escritas; b) centralização administrativa; c) formalismo excessivo. A partir dessas características despontam algumas ações efetivadas na Fundaj que se inserem como exemplos do modelo de gestão burocrático, tais como instituições de Comissões Temporárias e Permanentes através de Portarias, ou ainda, instituição, também por Portaria, do Núcleo de Apoio à Formulação e Acompanhamento de Projeto como forma de centralização administrativa das atividades e projetos das diretorias[32].

Para o modelo de gestão gerencial, Souza (2007) aponta, entre outras características, as seguintes práticas administrativas: a) o relacionamento com o ambiente externo; b) *downsizing* e processos de reengenharia organizacional; c) indicadores de desempenho para as organizações públicas. Nesse sentido, a Fundaj também apresenta práticas do modelo de gestão gerencial concernentes à promoção do Concurso Nelson Chaves de Trabalhos Científicos sobre o Norte e o Nordeste do Brasil, como também referentes às ações de empréstimos de acervos do Museu do Homem do Nordeste[33], o que se traduz num relacionamento aberto entre a instituição fundacional e o ambiente externo.

Determinados indícios apontam práticas do modelo de gestão gerencial efetivadas pela Fundaj, tais como os indicadores de desempenho utilizados nos Relatórios de Gestão a partir dos anos de 2003 até 2008, bem como a reestruturação administrativa nos anos de

[32] Os exemplos foram extraídos de Portaria Presi nº 40, de 28.4.2003; Portaria Presi nº 46, de 15.5.2003; Portaria Presi nº 145, de 11.9.2003 e Portaria Presi nº 17, de 18.2.2009.

2003 e 2008, fato que significou a instalação de processos de reengenharia organizacional e *downsizing*[34].

O ambiente organizacional formado pelo modelo de gestão híbrido de administração pública faz com que a Fundaj seja referência como objeto de pesquisa deste estudo, uma vez que se pode discutir a distinção entre a ação gerencial e a ação empreendedora por intermédio das categorias estruturais extraídas dos estudos de Paiva Jr. (2004). Além disso, abre-se um espaço para reflexão sobre a perspectiva gerencialista que pode não ter dado conta da capacidade empreendedora de administradores públicos, como suscita Souza (2007).

A estratégia utilizada pela nova gestão da Fundaj para atingir metas e lograr objetivos trouxe recursos tecnológicos de ponta. A criação do núcleo de digitalização com o fim de difundir o acervo da instituição pela internet ou disponibilizá-lo no sítio digital do Governo Federal de domínio público, ou ainda, a aquisição de equipamentos para educação à distância são alguns exemplos de estratégia com o uso das novas tecnologias.

A modernização do parque tecnológico, a injeção de "sangue novo" no quadro de pessoal da Casa oriundos da equipe de trabalho da gestão entrante, o enxugamento de cargos em comissão e a maximização da valorização do servidor concorreram na instalação de um cenário propício a geração de novos desafios institucionais. Alguns passos iniciais foram necessários para encetar um novo olhar na Fundaj, entre eles as alterações nos objetivos, missão e visão institucionais.

---

[33] Conforme Portaria Presi nº 2, de 10 de janeiro de 2007 e Portaria Presi nº 82, de 7 de maio de 2009

[34] Através de Decreto nº 6.318, de 20 de dezembro de 2007 que além de regovar o Decreto 5.259, de 27 de outubro de 2004, aprovou o novo Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundaj.

4.3.1 Novos objetivos, missão e visão institucionais[35]

A Fundação Joaquim Nabuco passou por mudanças a partir do ano de 2003. Foram alterados o corpo técnico, a Administração Central, os trâmites burocráticos e, principalmente, o olhar institucional ao se adequar às propostas do Governo Federal de pacto social pela inclusão. Dessa forma, a reformulação dos objetivos, missão e visão institucionais foram imprescindíveis.

A partir de então, a Fundação Joaquim Nabuco teve como missão:

> Produzir, acumular e difundir conhecimentos, resgatar e preservar a memória e promover atividades científicas e culturais, visando à compreensão e ao desenvolvimento da sociedade brasileira, prioritariamente a do Norte e do Nordeste do País (PLANO DE TRABALHO, 2005, p.7).

Observa-se que a visão institucional também se ampliou ao acompanhar a missão da Fundaj, que tem como cenário as regiões Norte e Nordeste do Brasil sem perder de vista o território brasileiro como um todo[36].

Os objetivos institucionais se adequaram à missão e à visão institucional, de forma que se desdobraram em:

> I – Estudar os problemas sociais relacionados direta e indiretamente com a melhoria das condições de vida da sociedade brasileira, especialmente dos grupos socialmente vulneráveis e excluídos;
> II – Promover estudos e pesquisas destinadas à compreensão da realidade social, política, econômica e cultural racional, com ênfase nas regiões que constituem sua área de atuação;
> III – Promover, no campo das Ciências Sociais, da produção cultural e da documentação, o aperfeiçoamento e a especialização de pessoal em nível técnico e de pós-graduação de instituições públicas e privadas sem fins econômicos;
> IV – Realizar, mediante acordos, convênios e contratos com instituições públicas e privadas, pesquisas, estudos, planos e projetos;
> V – Prestar consultoria técnico-científica em assuntos relacionados com suas atividades;
> VI – Produzir, publicar e difundir produtos culturais e desenvolver estudos e a reflexão sobre a produção cultural, oferecendo, inclusive, prêmios de estímulo a essa produção;
> VII – Difundir e estimular o conhecimento sobre arte e os processos criativos;

---

[35] O Decreto nº 5.259, de 27 de outubro de 2004, revogou o Decreto nº 4.639, de 21 de março de 2003, que por sua vez revogara o Decreto nº 95.710, de 10 de fevereiro de 1988.
[36] A missão da Fundaj está disponível na *home page* institucional disponível em http://www.fundaj.gov.br/ .

> VIII – Adquirir, pesquisar, registrar, preservar e difundir bens patrimoniais representativos da memória, da formação histórico-social e da cultura brasileiras, com ênfase nas regiões Norte e Nordeste (BRASIL, 2008, p. 9-15).

Todo esse novo olhar instituído na Fundaj contou com outro aparato institucional que foi a estrutura organizacional. Obviamente que houve alteração na estruturação administrativa da Fundaj para sustentar as novas atividades a serem desenvolvidas em prol dos novos objetivos, a missão e a visão institucional. Para uma melhor compreensão do resultado da reestruturação administrativa sofrida pela Fundaj elaborou-se uma divisão por áreas de funcionalidade: uma da área funcional meio e outra da área funcional fim.

3.2 A estrutura da área funcional meio[37]

A estrutura da área funcional meio da Fundação Joaquim Nabuco responde pelos apoios logístico, financeiro, orçamentário, jurídico, contábil, político, econômico e humano de toda a instituição. Para tanto, conta com um órgão colegiado (Conselho Deliberativo), órgão de direção superior (Conselho Diretor), bem como órgãos de assistência direta e indireta ao Presidente, distribuídos em três cargos de assessoria e cinco coordenações.

As atividades da estrutura funcional meio contam ainda com os órgãos seccionais compostos por uma Procuradoria Federal, uma Auditoria Interna e uma Diretoria de Planejamento e Administração, estando-lhes subordinadas quatro Coordenações-Gerais, doze Coordenadorias, quatorze Divisões e três Serviços de Apoio.

A área funcional meio atende aos programas orçamentários do Governo Federal cujas ações pautam-se pelas linhas estratégicas de gestão: planejamento, integração das ações e valorização das pessoas (PLANO DE TRABALHO, 2005).

4.3.3 A estrutura da área funcional fim[38]

---

[37] Compreende as seções I e II do Capítulo III – Competência dos Órgãos, além das seções I e II do Capítulo IV – da Competência das Unidades do Regimento Interno da Fundação Joaquim Nabuco.

A estrutura da área funcional fim da Fundação Joaquim Nabuco é a responsável direta pelas atividades e projetos que atendem aos programas finalísticos do Governo Federal e, portanto, buscam lograr os objetivos institucionais.

As atividades-fins são executadas por três Diretorias: Diretoria de Documentação, Diretoria de Pesquisas Sociais e Diretoria de Cultura. À Diretoria de Documentação compete a promoção dos bens de valor histórico-culturais representativos da memória e da cultura brasileiras, com ênfase nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, utilizando ações de documentação, pesquisa técnico-científica e difusão. Para tanto, conta com quatro Coordenações-Gerais, uma Divisão, nove Coordenações e cinco Serviços de Apoio.

A competência da Diretoria de Pesquisas Sociais gira em torno do campo das ciências sociais no tocante à realização de pesquisas, estudos, planos e projetos, quer seja por iniciativa própria, quer seja em condições de parceria com instituições públicas e privadas, porém voltadas para compreensão da realidade social, política, econômica e cultural brasileira, enfatizando as regiões norte e nordeste, bem como a promoção da inclusão social e do desenvolvimento sustentável, a ação de formação continuada e em nível de pós-graduação nas áreas de sua competência, além de difundir resultados e promover o debate e a geração de conhecimentos em sua área. Sua estrutura é consolidada em quatro Coordenações-Gerais, dez Coordenadorias e quatro Serviços de Apoio.

A terceira peça-chave das atividades-fins da Fundação Joaquim Nabuco é a Diretoria de Cultura e lhe compete o estímulo à produção cultural contemporânea, de forma a promover o intercâmbio, a reflexão e a difusão de saberes e processos criativos, no âmbito

---

[38] Compreende a seção III do Capítulo IV – da Competência das Unidades do Regimento Interno da Fundação Joaquim Nabuco.

das regiões norte e nordeste. Sua estrutura é composta de quatro Coordenações-Gerais, onze Coordenadorias e quatro Divisões.

As atividades e projetos das unidades administrativas da área funcional fim atendem diretamente os programas finalísticos do Governo Federal e atuam nas linhas estratégicas da educação com ações de formação e formulação de políticas públicas; da cultura e bem cultural com instrumentos de inclusão social; estudos e pesquisas com atividades educacionais, sociais e culturais, econômicos e populacionais, ambientais, ciência e tecnologia; documentação com ações de preservação, atualização e difusão de acervos (PLANO DE TRABALHO, 2005).

4.3.4 Atividades e projetos científico-culturais: O *métier* da Fundação Joaquim Nabuco

Na busca de lograr os objetivos institucionais prioritários – quer sejam a Disseminação da informação, a Socialização do Saber e a Inclusão Social – a atual gestão da Fundaj se desdobra na tentativa de oferecer à sociedade em geral perspectivas afirmativas e inclusivas. Para tanto, o desenho das ações institucionais abarca atividades e projetos pertinentes às áreas científico-culturais.

Muitas das atividades e projetos da Fundaj se traduzem em seminários, colóquios, mostras e exposições, cursos, palestras e oficinas de trabalho. Dessa forma, alguns destaques podem ser aqui registrados, haja vista o resgate da cidadania neles inerentes. Outros eventos valorizam o profissional das artes plásticas ou do audiovisual, ou ainda, agregam valor ao estudante por intermédio de cursos.

No ano de 2003, o evento "Abolição Ainda um Desafio"[39], em homenagem a Joaquim Nabuco, cuja ilustração do evento está constando na figura 12, utilizou

[39] O evento trouxe em pauta as condições sofríveis do trabalhador brasileiro, principalmente aquele que sobrevive do salário mínimo.

documentário, exposição, conferência e debates como forma de subsidiar a reflexão sobre o tema. A ação empreendedora ali inserida indicou possibilidades de atenuar os propósitos que ainda tornam refém uma parcela da população da exclusão social.

Figura 12 (4) – Homenagem a Joaquim Nabuco
Fonte: Projeto Resgate, 2003

Outro evento de considerável envergadura foi o "Seminário Nacional o Golpe de 64: 40 anos Depois"[40], (cf. figura 13). Os depoimentos, exposições e palestras sobre o período de governo militar no Brasil objetivaram conscientizar a sociedade em geral acerca das consequências oriundas de um governo não escolhido pelo povo.

Figura 13 (4) – Seminário Nacional O Golpe de 1964: 40 anos depois
Fonte: PROJETO RESGATE, 2004

No ano de 2005, destacou-se o "Festival Ecocultural da Revitalização do São Francisco" (figura 14) - quando a Fundaj levou suas ações ao interior do Nordeste do Brasil

[40] O evento foi realizado no ano de 2004.

através de oficinas, apresentações culturais, aulas e *workshops*. A interiorização das ações da Fundaj teve significativa repercussão na educação patrimonial destinadas a estudantes e professores e na perspectiva de formação de agentes capazes de valorizar o patrimônio natural, monumental e artístico-cultural da região, de forma que a ação empreendedora da Fundaj difundiu a ideia norteadora de desenvolvimento sustentável com destaque para a educação e a cultura.

Figura 14 (4) – Festival Ecocultural da Revitalização do São Francisco
Fonte: Projeto Resgate, 2005

No ano seguinte, a Fundaj promoveu o "Seminário *Produire au Sud"* juntamente com o "Festival des 3 Continents" com o intuito de compreender e concretizar negócios no campo do audiovisual[41]. Na realização do "Seminário *Produire au Su"* objetivou-se a aproximação de produtores e realizadores da Ásia, África e América do Sul em prol de financiamento no mercado europeu. Nesse sentido, a ação empreendedora da Fundaj buscou oportunidades de novos negócios com a utilização de ferramentas apresentadas durante o curso (PROJETO RESGATE, 2006).

Os eventos científicos podem ser representados pelo "I Seminário sobre a Governança Ambiental no Brasil", no ano de 2006, que contou com *workshop* como

[41] A iniciativa difundiu a produção audiovisual para novos e antigos públicos, além de descentralizar a informação e realizar intercâmbios.

preparação para o seminário propriamente dito[42]. Nesse mesmo ano de 2006, destacou-se o Projeto de Formação Jovem Artesão – aludido pelas figuras 15 e 16 - que, por meio da parceria com o instituto Unilever e o projeto Mais Vida, teve seu escopo ampliado (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

Figura 15 (4) – Projeto Jovem Artesão
Fonte: www.flickr.com/photos/jovemartesao

Figura 16 (4) – Projeto Jovem Artesão
Fonte: www.flickr.com/photos/jovemartesao

Tanto no "I Seminário sobre a Governança Ambiental no Brasil" quanto no Projeto de Formação Jovem Artesão, a ação empreendedora da Fundaj se direcionou em buscar o fortalecimento da cidadania alinhada com o crescimento econômico sob a perspectiva de um desenvolvimento com sustentabilidade socioambiental.

Nos três anos subseqüentes significativos projetos foram efetivados, apesar da extinção da Diretoria de Formação e Desenvolvimento Profissional. Pode-se exemplificar a

[42] Com patrocínio da Caixa Econômica Federal e apoio da Anpas e Eco-Eco.

criação do Portal do Núcleo de Estudos e Articulação sobre o Semi-Árido por gerar uma rede de dados sobre o Semi-Árido[43] (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2007). A ação empreendedora da Fundaj está na busca de congregação de esforços e conhecimentos sobre o Semi-Árido com vistas na melhoria da qualidade de vida de seus habitantes.

No ano de 2008, os cursos de longa duração foram destaques na Fundaj por atrair um público bem maior que o número de vagas oferecidas[44]. (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2008). Dessa forma, a visão empreendedora da Fundaj veio atender uma demanda crescente de estudantes e profissionais por áreas de conhecimento, cujas temáticas se inserem no cotidiano contemporâneo.

O objetivo primordial deste tópico foi promover um pequeno esboço da produção científico-cultural das atividades e projetos implementados pela atual gestão da Fundaj. Vale registrar que foram descritos os feitos institucionais alusivos ao período a partir do quarto marco episódico até a data de comemoração dos sessenta anos da Fundaj.

---

[43] O Nessa, no ano de 2007, conseguiu estimular uma intensa disseminação de informações sobre o Semi-Árido entre instituições produtoras de dados sobre aquela parte da Região Nordeste.

[44] O primeiro curso foi Arte e educação possibilitou a reflexão entre os dois campos; no segundo curso, Estética e Cultura Midiática, foram abordados temas como os rumos da estética a partir da baixa e alta cultura e Teorias do Cinema estudou-se, entre outros temas, a interpenetração da ficção e do documentário no cinema.

5 A Fundaj na perspectiva analítica

As categorias estruturais resultantes do estudo de Paiva Jr. (2004) - **imaginação conceitual**, **expertise** e **interação social** – bem como as suas respectivas dimensões serviram de norte analítico junto às ações empreendedoras inseridas nas atividades e projetos da Fundação Joaquim Nabuco relatados ora nos referidos Relatórios de Gestão, ora nas entrevistas transcritas e disponibilizadas na *home page* da Fundaj.

O entendimento deste estudo para as ações empreendedoras inseridas nas atividades e projetos da Fundaj alinhou-se à perspectiva multidimensional e à compreensão de autores nórdicos como Johannisson (1998) cujas abordagens construtivista e interacional, levadas aos campos do empreendedorismo, revelaram um fenômeno social e coletivo.

5.1 A análise pelas categorias estruturais

A ideia foi criar um cenário que pudesse visualizar a composição das ações empreendedoras ao longo dos anos e, para isso, contou-se com os Relatórios de Gestão, que em conjunto com o bloco de entrevistas transcritas e disponibilizadas na *home page* da Fundaj, completou um quadro de análise cujo demonstrativo trouxe uma visão geral das ações empreendedoras da instituição.

Vale registrar que os quadros demonstrativos confeccionados a partir dos dados obtidos dos Relatórios de Gestão foram estruturados por ano, representando cada Relatório de Gestão referente àquele exercício. Confeccionou-se um quadro geral que pudesse trazer uma análise global das ações empreendedoras da Fundaj a partir das três categorias estruturais extraídas do estudo de Paiva Jr. (2004). Esse quadro geral foi composto pelos resultados extraídos tanto dos Relatórios de Gestão quanto do bloco de entrevista.

A disposição dos resultados das análises dos Relatórios de Gestão orientou-se a partir das categorias estruturais – **imaginação conceitual**, **expertise** e **interação social** – onde, em cada uma delas, foi descrita suas respectivas manifestações nos projetos e atividades da Fundaj com a ajuda de um quadro demonstrativo de suas frequências por ano e o total dessas frequências no período a partir do ano de 2003 até o de 2008, bem como os percentuais dessas freqüências no referido período de suas respectivas dimensões categóricas.

Deve-se registrar que os cálculos percentuais cujos resultados decimais ficaram entre 0,5% e 0,9% foram arredondados para maior, ou seja, se o resultado decimal foi de 10,5%, então será arredondado para 11%. Nos casos em que os resultados decimais ficaram abaixo de 0,5%, então o arredondamento foi para menor. Por isso, há cálculos percentuais que, apesar de terem valores absolutos nas frequências, apresentam percentuais zerados. Para trazer equilíbrio entre as somas percentuais, em alguns poucos casos, a intervenção do pesquisador foi necessária para corrigir distorções, tanto a maior quanto a menor, oriundas de acúmulos de décimos percentuais estocados devido aos arredondamentos.

As análises propriamente ditas receberam comentários dos resultados apresentados pelos quadros existentes a partir de cada categoria estrutural seguidos de exemplos extraídos dos relatos contidos nos Relatórios de Gestão ou no bloco de entrevista, sempre acompanhados de uma fundamentação teórica com formato de respaldo científico.

Inicialmente, a disposição dos resultados das análises dos Relatórios de Gestão foi encetada pela categoria **imaginação conceitual**. Uma breve explanação de cada uma das categorias estruturais foi descrita para apresentar as principais características e sua importância para as ações empreendedoras da Fundaj.

5.1.1 Imaginação Conceitual

Se existe alguma pergunta que ainda não está devidamente respondida abarca o *modus operandi* do empreendedor na realização de um negócio, uma vez que busca, como se fosse um estoque de entendimento e força juntos, marcações de sua experiência de vida para atingir determinados fins.

Um fato que corrobora a questão em curso vem do setor público, mais especificamente, da Fundação Joaquim Nabuco, quando Sousa (2009), trabalhando em um ambiente de linguagem arquivística, com um projeto de constituição bibliotecária e que, desde o ano de 1994, o Projeto Resgate vinha atendendo um programa ministerial – Brasil Patrimônio Cultural - cuja ação é de preservação de acervos históricos, administrativos e artísticos, encetou uma movimentação do tipo *turn out* na atividade e colocou o referido projeto alinhado aos novos objetivos institucionais de disseminação da informação e socialização do saber, além de ter reconhecido a riqueza de informações em seus documentos arquivados e mapotecados.

A mudança organizacional pela qual passava a Fundaj obrigava suas unidades administrativas a buscarem formas de lidar com os novos desafios entrantes da mesma maneira que as descontinuidades e turbulências ambientais forçaram empresas a se defenderem do obsoletismo de seus serviços e produtos e buscassem meios de sobrevida, sustentação e desenvolvimento.

A mudança, no âmbito das organizações, significa para Herzog (1991) alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores como retorno à modificações ou ainda antecipação do redesenho estratégico de recursos ou de tecnologia.

Nesse cenário turbulento é pertinente trazer as conclusões de Pessoa e Oliveira (2006) quando asseveram que as organizações visualizaram os efeitos benéficos oriundos de comportamentos empreendedores diante do enfretamento às mudanças abruptas.

Às mudanças abruptas, processos estratégicos são levados a cabo e, nesse concorrido páreo, o empreendedor revela-se o agente capaz de intervir reflexivamente, uma vez que é dotado de uma bagagem de experiências vividas decorrentes dos caminhos anteriormente trilhados.

Ao se posicionar reflexivamente, o empreendedor se coaduna com as afirmações de Schön (2000) acerca da reflexão sobre a reflexão da ação ser aquela que ajuda o profissional no seu desenvolvimento. Trata-se para o autor de uma reflexão proativa, onde se revista contextos políticos, sociais, culturais e pessoais, de forma a compreender novos problemas e auxilia na busca de soluções em ações futuras.

A contribuição de Pereira (2006) sintetiza o pensamento até aqui posto quando utiliza a expressão práxis. O autor avalia o termo como sendo uma prática aprofundada, uma ação projetada, refletida, consciente, transformadora do natural, do humano e do social.

Devem ser creditados aos méritos do empreendedor sua ação reflexiva entendida por Nogueira et al. (2008) como sendo um objeto de atenção pelo próprio sujeito, já que não se trata somente de saber fazer, mas também de pensar sobre o que e como se faz. Dessa forma, tanto no cenário profissional quanto em momentos de interação social, as práticas deliberadas do empreendedor visam à realização de servir o outro.

Pela consciência do empreendedor depreendem-se temas estruturais conforme sua forma de pensar e agir e que estão na ordem da Imaginação Conceitual, tais como as dimensões **autonomia**, **convivência com risco**, o **desprendimento**, a **intuição**, a **visão integral** e a **subjetividade**, sendo esta a que abarca as anteriores.

Entre as dimensões da categoria estrutural **imaginação conceitual,** a perspectiva analítica utilizada por este estudo apontou aquelas que mais se destacaram conforme resultados obtidos no período de 2003 a 2008 extraídos dos seus respectivos Relatórios de Gestão. Nesse sentido, o quadro 4 revelou que a dimensão **disposição pessoal** alcançou os maiores índices que representaram **40%** do total das ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj constantes na categoria estrutural em evidência, bem como a **subjetividade** despontou como a segunda maior incidência de ações empreendedoras da instituição pública fundacional, o que totalizou **28%** do total das frequências; a dimensão categórica **visão integral** foi a terceira na posição de maior ocorrência de ações empreendedoras da Fundaj, cujo percentual atingiu **13%**.

Dizer que a dimensão **disposição pessoal** tem como princípio ativo o elemento enfretamento do sujeito não é exagero algum e pode ser de fundamental importância para o campo do empreendedorismo institucional, uma vez que autores como Child et al. (2007) identificam uma variedade de contribuições oriundas de diversos setores, comunidades e organizações, cujas novas formas de institucionalizações se dão graças à disponibilidade do empreendedor institucional.

No entendimento de Boava e Macedo (2009a), registra-se que a força motriz do empreendedorismo é a ação empreendedora, de forma que impulsiona e faz o empreendedor se dispor a lidar com desafios com possibilidades de encetar uma série de consequências sociais, políticas, econômicas e culturais.

As ações empreendedoras da Fundaj inseridas na dimensão **disposição pessoal,** puderam ser exemplificadas dentro dos projetos e atividades da instituição, em especial, a pesquisa "Transmissibilidade Intergeracional, Pobreza e Desigualdade Racial" realizada pela Dipes, uma vez que se tratou de uma ação investigativa entre os jovens sobre suas

interações entre raça e classe social e seus efeitos no sistema educacional (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2007).

A noção de enfrentamento inserido na ação empreendedora da atividade científica realizada pela Dipes veio exemplificar a assertiva de Austin et al. (2006) em que põem em um mesmo patamar o emprego do empreendedorismo social tanto para as corporações como para as instituições do setor social, o que dá origem ao *corporate social entrepreneurship* (CSE).

Pode-se inferir da ação empreendedora realizada pela Dipes a geração de valor público, a considerar autores como Alford e Hughes (2008) que afirmam ser possível a criação de valor público com ações escolhidas de uma forma reflexiva dentro de uma gama de intervenção.

Nesse sentido, as dimensões **subjetividade** e **visão integral** não somente se imbricaram com a **disposição social**, como também se destacaram dentro do campo da **imaginação conceitual**. A expressão visão integral pode ser entendida sob a perspectiva de Wilber (2009), fundador dos Estudos Integrais, em que se funde o conhecimento humano e interliga ciência, filosofia, arte, ética e espiritualidade. Paralelamente, o conceito da dimensão categórica **visão integral** pode estar na superação os limites de um negócio apoiada pela equipe envolvida. Na dimensão **subjetividade**, o empreender emerge da autopercepção e da vontade desse sujeito, que pode ser aliada à intenção do parceiro em uma instância temporal.

O projeto Trajetórias tem sido uma dessas ações de responsabilidade da DIC no qual se imbricaram dimensões pertencentes às três categorias estruturais. O projeto Trajetórias vem realizando seleções para exposição de artes plásticas, mas que se percebeu a necessidade de um apoio financeiro ao artista, uma vez que arte contemporânea não resulta necessariamente em um produto de venda, o que limitava a participação de outros

artistas com parcos recursos. Dessa forma, a ação empreendedora da instituição impediu a perda de uma memória da produção cultural contemporânea e, como decorrência, a projeção maior de tendências na arte contemporânea (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2005).

Depreende-se do projeto Trajetórias a autopercepção e a vontade da instituição de não perder essa memória, além de desenhar o que há de melhor na arte contemporânea, bem como o senso de coletividade expresso na relação entre público, artistas e instituição. Sob a inspiração de autores como Borges e Casado (2009), as ações empreendedoras são carregadas de sentido humano, uma vez que o empreendedor é um ser humano que realiza uma série de interações face a face, de forma que sua capacidade de trabalho emocional é constantemente testada, bem como sua habilidade em lidar com regras de sentimentos e o desenvolvimento de atuação dramatúrgica.

Em relação às dimensões categóricas **autonomia, convivência com risco**, seguidas pela dimensão **desprendimento** ficou registrado inexpressivas ocorrências das ações empreendedoras inseridas naquelas dimensões, uma vez que a sua soma percentual girou em torno de 9% (nove por cento) em relação ao total das frequências da categoria estrutural **imaginação conceitual** ao longo do período estudado. Essas dimensões podem estar ligadas a conceitos e fundamentos que Chieh e Andreassi (2006) vinculam ao intra-empreendedorismo, tais como atitude proativa, senso de propriedade e protagonismo.

O termo autonomia pode estar concernente a comportamentos independentes que objetivam a realização de algo, ou ainda, pode se referir a alguém ou algum grupo autodirigido para reconhecer oportunidades. No ambiente corporativo, as amarras burocráticas podem impedir a geração de espaços favoráveis a atitudes destacadas, o que pode causar um descompasso diante da necessidade de se conviver com riscos e incertezas

dos “Novos Tempos” para os quais Siqueira e Pereira (1998) definem a autonomia como sendo um bem necessário, gerador de decisões e criador de oportunidades.

Torna-se relevante trazer o entendimento de Lecca e Naccache (2006) sobre atitudes empreendedoras promotoras de rupturas em arranjos institucionais existentes que não superam crises e geram a necessidade de outras formas institucionais. Nesta perspectiva, Baratter, Ferreira e Costa (2009) afirmam que comportamentos radicais não alcançam êxito se a ação empreendedora não estiver alijada em mecanismos de cooperação ou alianças estratégicas.

De fato, um exemplo da inserção da autonomia em uma ação empreendedora tem sido visto na aquisição do equipamento de projeção digital pela Fundaj, através da Diretoria de Cultura, que veio apoiar o cinema independente na perspectiva de exibição de curtas e longas-metragens produzidos em formatos digitais, livres dos processos de “transfer” e disponibilizando a tela para produção audiovisual de caráter autoral e independente. A instituição venceu as limitações de recursos com a ajuda de patrocínio da Chesf, além de ter acreditado na realização do negócio por ter reconhecido a oportunidade de o cinema de projeção digital ter tido uma redução imediata nos custos de frete, uma vez que os filmes podem ser adquiridos por *download* (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

É importante trazer a afirmação de Paiva Jr. (2004) para este contexto, uma vez que, segundo o autor, a dimensão **autonomia** se desenvolve em um ambiente cuja cultura avigore a ação independente do empreendedor. Há, no entanto, um desafio que é trazido por Chieh e Andreassi (2006) em que as empresas sentem dificuldades em manter o espírito empreendedor dos seus funcionários devido a fatores que neutralizam o desenvolvimento do intraempreendedorismo à medida em que a organização se expande,

aumenta o quadro de pessoal, cria-se novos níveis de gerenciamento, estruturas, políticas e operacionalidades mais complexas.

Ora, isso significa que quanto maior a empresa ou organização, menor será sua capacidade de vigorar o intraempreendedorismo entre seus funcionários ou servidores. Provavelmente isso explique o motivo pelo qual comportamentos inerentes ao intraempreendedor e que estão nas dimensões **autonomia** e **convivência com o risco** apresentaram pífios índices de frequência de ações empreendedoras nas atividades e projetos da Fundaj, conforme os relatos extraídos dos Relatórios de Gestão referentes aos resultados obtidos nos anos de 2003 a 2008, como demonstra o quadro 4 abaixo.

FREQUÊNCIA/ANO / DIMENSÃO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	FREQ. TOTAL PERÍODO 2003-2008	% FREQ. PERÍODO 2003-2008
Autonomia	2	3	2	10	6	2	25	2
Convivência com risco	1	0	4	24	3	3	35	3
Desprendimento	2	5	4	27	3	10	51	4
Disposição Pessoal	6	15	49	363	21	24	478	40
Intuição	1	9	24	60	16	8	118	10
Visão Integral	6	21	18	57	35	13	150	13
Subjetividade	4	9	35	281	7	4	340	28
TOTAIS	22	62	136	822	91	64	1197	100

Quadro 4 (5) – Resultados da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 – Categoria Estrutural Imaginação Conceitual
Fonte: Fundação Joaquim Nabuco (2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

A dimensão **convivência com risco** se deu nos projetos e atividades nos quais se inseriram ações empreendedoras que objetivaram antecipações de situações adversas e, para tanto, realizaram práticas de enfrentamento muitas vezes de cunho imediatista, o que foi definido pela urgência da situação.

As ações e atividades desenvolvidas pela Didoc por intermédio do Museu do Homem do Nordeste – MHN – respaldaram o fazer de uma instituição fundacional na dimensão **convivência com risco** por terem alinhado o significado de risco a um desafio dentro do campo social vigente. Autores como Fernandes et al. (2005) afirmam que a própria sociedade é de risco, já que se vive em um processo acelerado de tecnologia e ciência, de forma a desenvolver e envolver aspectos desconhecidos tanto pelos cientistas quanto pela população.

O Projeto de Reestruturação da Reserva Técnica do MHN, que antevê controle, segurança, acondicionamento e conservação preventiva dos acervos em reserva técnica, revelou ações empreendedoras na dimensão **convivência com risco** à medida que antecipou situações de risco de preservação para as peças históricas, etnográficas e antropológicas do Museu do Homem do Nordeste. Para tanto, buscou conquistar parceiros como o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID – no intuito de adquirir equipamentos necessários para a Oficina de Conservação Preventiva (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

As ações empreendedoras da Fundaj inseridas em suas atividades de preservação e conservação tiveram o cuidado de examinar a dimensão do perigo para conferir o sentido de segurança. Pode-se deduzir, a partir de La Mendola (2005), que as ações orientaram-se por um rol de elementos da experiência do risco sob a perspectiva do sentimento do perigo e do medo a ele associado, o que ajuda adotar determinados procedimentos.

A dimensão **desprendimento**, no ano de 2006, apresentou a maior incidência de práticas empreendedoras da Fundaj, mas que, ao longo do período 2003-2008, o cômputo geral de incidências de ações empreendedoras ficou entre as três menos significativas da categoria estrutural **imaginação conceitual.**

A reflexão sobre as ações empreendedoras na dimensão **desprendimento** se contrapõe a de um mentecapto, uma vez que o empreendedor é capaz de se reconstruir e ampliar sua visão como ser humano ao ponto de trazer equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. De fato, os estudos de Paiva Jr., Leão e Mello (2003) comprovam a existência da competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do seu cotidiano pessoal em dirigentes de empresas de base tecnológica.

O lado humano no campo do empreendedorismo encontra apoio nos estudos de Borges e Casado (2009) ao partirem do pressuposto de que a ação empreendedora está imersa nas interações entre o empreendedor e a estrutura social, além de serem perpassadas por símbolos, significados, linguagem, principalmente, emoções e sentimentos.

A atuação da dimensão **desprendimento** no ambiente da Fundaj tem sido representada pela oficina de Educação Profissional do projeto O Baixo São Francisco: Memória e Vida, que foi coordenado pela Didoc por intermédio do MHN. A realização da referida oficina junto às comunidades vizinhas à Usina de Angiquinho trouxe a convivência equilibrada entre agentes locais na identificação e preservação do patrimônio e o incremento do turismo local. Dessa forma, o trabalho do MHN possibilitou o alinhamento entre a comunidade e o turismo com a profissionalização de agentes locais (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2007).

A esse tipo de ação de empreendedorismo público desenvolvida pela Fundaj coaduna-se com o posicionamento de Castor (2000) ao abalizar dissoluções de cunho socializantes para problemas apreciados como obrigações do Estado. Como reforço conceitual cabe a contribuição de O'Flynn (2007) que remete a uma questão de constructo multidimensional, no qual se credita o caráter coletivista e social do fenômeno empreendedorismo.

Cumpre afirmar que as dimensões da **imaginação conceitual,** ou, segundo Paiva Jr. (2004), as categorias micro-sociológicas imbricam-se conjuntamente com a força da experiência que podem refletir a trajetória da ação sócio-histórica do empreendedor conectado com o objeto, sua rede social e outros atores de sua interação dialógica.

O tópico seguinte traz os resultados com a categoria estrutural que emerge da habilidade do empreendedor capacitado para situações específicas: a **expertise**.

5.1.2 Expertise

Nas ações empreendedoras que se inserem na categoria estrutural **expertise**, o empreendedor é o sujeito que reconhece a oportunidade de um negócio a partir da experiência guardada cumulativamente. O termo pode significar um conhecimento obtido pelo estudo, pela experiência acumulada e pela prática, além de poder estar associado à habilidade de aplicar o que foi aprendido de maneira satisfatória ao que está sendo requerido.

Na edificação desse conhecimento o empreendedor mostra disposição em aprender, como também em compartilhar esse conhecimento. Sobre essa questão do desenvolvimento de conhecimento no campo do empreendedorismo, Cope (2005) contribui ao defender que, para não encapsular o fenômeno, faz necessário um processo baseado em reflexão, aprendizagem e ação. De fato, a categoria estrutural **expertise** se difunde no processo baseado na reflexão pelas dimensões **desenvolvimento de competências**, **intercâmbio de conhecimento**; no que tange à aprendizagem está a **inversão** e no tocante à ação fica por conta das dimensões **transformação da linguagem** e i**novação**.

Pode-se observar no quadro 5 que a dimensão **transformação da linguagem** tem se destacado entre as demais tendo em vista ter registrado o maior número de ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj, o que computou **29%** do total das frequências da

categoria **expertise**, seguida da dimensão **intercâmbio de conhecimentos** com **27%** e **desenvolvimento de competências** com **22%**.

DIMENSÃO / FREQUÊNCIA/ANO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	FREQ. TOTAL PERÍODO 2003-2008	% FREQ. PERÍODO 2003-2008
Desenvolvimento de Competências	3	11	35	238	29	13	329	22
Intercâmbio de Conhecimentos	4	14	17	314	34	7	390	27
Transformação de Linguagem	2	17	35	344	18	7	423	29
Inversão	1	0	0	2	7	1	11	1
Inovação	5	29	30	202	12	34	312	21
TOTAIS	15	71	117	1100	100	62	1465	100

Quadro 5 (5) – Resultados da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 – Categoria Estrutural Expertise
Fonte: Fundação Joaquim Nabuco (2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

A dimensão **transformação da linguagem** pode ser observada no extrato abaixo:

> [..] A Massangana Multimídia, que era analógica e não estava tendo os seus produtos aceitos nos meios televisivos, foi atualizada e hoje é uma produtora com equipamentos digitais. Os documentários passaram a ser feitos para exibição e veiculação em televisões educativas do país, chegando a um público estimado entre trinta a cinqüenta milhões de pessoas [...] [E2 – p.3].

O lugar da dimensão **transformação da linguagem** na ação empreendedora tornou o produto acessível ao outro, uma vez que foram utilizadas a comunicação lúdica e a cultura local no processo. As ações empreendedoras da Fundaj estiveram inseridas na dimensão **transformação da linguagem** com destaque ao projeto realizado pela DIC/Massangana Multimídia Produções e concretizado pelo primeiro documentário produzido em equipamento digital.

A ação empreendedora de tornar o produto acessível ao outro remete à questão da alteridade. Com a intenção definir o significado, Holanda (2001) revela ser uma qualidade daquilo que é o outro. A perspectiva de Zanella (2005) traz como fundante do próprio eu a dimensão da relação com o outro, ou seja, a existência de um Eu somente é possível pelas relações sociais, mesmo que singular, mas sempre marcado pelo encontro de muitos outros que formam a cultura. Disso decorre o uso da comunicação lúdica como linguagem universal juntamente com a cultura local no processo da ação empreendedora.

O documentário "Cultura do Açúcar" foi o produto da DIC captado e editado totalmente na tecnologia digital, o que possibilitou confeccionar uma versão em DVD para ser encartado no livro *Engenho e Arquitetura* (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2005). A modificação do formato do documentário de analógico para digital possibilitou agregar valor a outro produto, um livro, de forma a gerar uma temática única que é da cultura local (açúcar, engenho), além da utilização de imagens como instrumento de comunicação lúdica e de fácil compreensão e acessibilidade.

O produto digital lançado pela DIC foi fruto de uma visão ampliada de acordo com as necessidades do ambiente, o que tornou essa ação empreendedora da Fundaj carregada de múltiplas categorias de valor. Essa perspectiva pode ser permeada pela afirmação de Davis e West (2008) que consideram a ação pública essencialmente polivalente, diferencia-se dos valores univalentes vigentes no setor privado.

As dimensões **desenvolvimento de competências** e **intercâmbio de conhecimento** destacaram-se como sendo, respectivamente, as segunda e terceira dimensões da categoria estrutural **expertise** que mais registraram ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj. As duas dimensões se complementam no sentido trazido por Paiva Jr. (2004) ao citar que a busca da inspiração do empreendedor compõe o seu estoque de conhecimento, de maneira a fortalecer o estabelecimento das relações junto ao seu público. Dessa forma, a busca de

conhecimento ou o próprio desenvolvimento de competências desemboca na competência grupal à medida que as ações coletivas incrementam a permuta de conhecimentos.

A referência sobre estoque de conhecimentos está depositada em Berger e Luckmann (2008). Os autores partem da premissa que a ordem social é um produto da atividade humana, sendo esta sujeita ao hábito, uma ação repetida que molda um padrão e pode ser re-executada. A partir dessas ações habituais, vão se acumulando significados que formam o acervo de conhecimento.

Essa constatação pode ser vista em ações empreendedoras inseridas nos projetos e atividades da Fundaj como, por exemplo, "Cursos de Capacitação em Organização, Conservação e Disponibilização de Acervos" em que se objetivou à capacitação e treinamento de técnicos oriundos de instituições públicas quanto de instituições privadas, o que possibilitou uma troca de experiências e conhecimentos específicos entre os profissionais da área, além do benefício do incremento à profissionalização (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

Nesse sentido, pode-se observar, por intermédio daquelas ações empreendedoras no Didoc, que se pode criar um estoque de experiências individuais e vividas pelo empreendedor público e, de acordo com Alford e Hughes (2008), ajudar no discernimento argumentado por na busca de soluções politicamente aceitáveis e administrativamente viáveis. O extrato a seguir dá uma mostra de ação empreendedora de uma instituição pública fundacional inserida nas dimensões **desenvolvimento de competências** e **intercâmbio de conhecimento**: criamos um concurso regional, o Rucker Vieira, da Massangana Multimídia, que ampliou bastante e oxigenou os técnicos da Casa, que conviveram com outras linguagens [...] [E2 – p.2].

O entendimento de autores como Baratter, Ferreira e Costa (2009) deve ser aqui posto, uma vez que tanto o desenvolvimento de competências quanto o intercâmbio de

conhecimentos não acontecem sob a mira de comportamentos atomísticos. Segundo os autores, atitudes individualizadas provavelmente não conseguem alterar instituições, devendo a ação empreendedora estar inserida na mobilização de aliados, no desenvolvimento de alianças e mecanismos de cooperação voltados para a transformação.

O quadro 5 chamou a atenção para a pequena representatividade da frequência da dimensão **inversão** em relação à frequência total no período a contar do ano de 2003 até 2008. O percentual de 1% merece investigação, uma vez que a dimensão **inversão** refere-se ao ato de ressignificação, onde a perda impulsiona o conhecimento, ou seja, serve de fonte de aprendizado.

Talvez o fato de a Fundaj estar em uma posição de organização longeva, somado à existência de um quadro de pessoal constituído por servidores estáveis nas suas carreiras, tenham contribuído para a baixa frequência da dimensão **inversão** nas ações empreendedoras inseridas nos projetos e atividades da instituição, já que suas rotinas trabalhistas podem ter atingido um nível de equilíbrio institucionalmente desejável.

A tentativa de explicar o estabelecimento de um nível de equilíbrio nas rotinas trabalhistas busca-se apoio em Lins (2007). O autor traz os três níveis de uma organização – Institucional, Intermediário ou Mediador e Operacional ou técnico – e informa que na divisão de tarefas o fator precisão é a distribuição das atividades entre os empregados de forma clara, objetiva e sem sobreposição de trabalho. Dessa forma, o nível de equilíbrio se dá na medida em que há relativo controle nos espaços de trabalho, bem como na competência de tarefas a serem realizadas.

Por outro lado, a mudança ocorrida na Fundaj a partir do ano de 2003 provavelmente impulsionou a dimensão **inovação** nos projetos e atividades da instituição no período de 2003 a 2008, a lembrar as observações de autores como Garcia, Gimenez e

Toledo (2008) que consideram a inovação um instrumento pelo qual os intraempreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes. Complementarmente, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) afirmam que as oportunidades estão inseridas na emergência de novos mercados que trazem necessidades e expectativas peculiares.

A compreensão de Garcia, Gimenez e Toledo (2008) traz deliberação na ordem do pensamento schumpeteriano de "destruição criativa", em que se recombina produtos ou serviços pré-existentes com a finalidade de gerar novas ofertas. Nessa ordem de argumentação encontram-se Reis et al. (2009), ao afirmarem que a inovação se dá, sobretudo, a partir de novas combinações e recombinações de recursos, ideias e tecnologias anteriormente existentes.

Um caso exemplar vem de Sousa (2009) que, diante da mudança organizacional na Fundaj, percebeu a potencialidade empreendedora de uma atividade de natureza bibliotecária e arquivista e explorou a riqueza do acervo na construção de exposição virtual como forma de disseminar as informações e socializar o Saber ali contidos.

A contribuição que leva à compreensão do processo de inovação é trazida por Stal (2006) que afirma tratar-se de uma introdução, com êxito, no mercado de produtos, serviços, processos e métodos anteriormente inexistentes ou apresentem características novas e diferentes do padrão vigente.

Dessa vez, o exemplo vem da DIC ao transformar o processo analógico da produção de vídeos em digital fato, cuja aquisição de equipamentos específicos foi resultado de esforços junto a patrocínio (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2005). O relato abaixo traz maior compreensão sobre o empreendimento:

> [...] A Massangana Multimídia, que era analógica e não estava tendo os seus produtos aceitos nos meios televisivos, foi atualizada e hoje é uma produtora com equipamentos digitais. Os documentários passaram a ser feitos para exibição

> e veiculação em televisões educativas do país, chegando a um público estimado entre trinta a cinqüenta milhões de pessoas [...] [E2- p.3].

Vale lembrar a compreensão de Sharma e Chrisman (1999) ao entenderem que o grau de novidade de uma empresa no mercado refere-se ao seu grau de inovação. Moreira e Queiroz (2007) corroboram a corrente de pensamento acerca do conceito de inovação comportar ideias de novidade e mudança. Essa lógica pode ser constatada no relato a seguir:

> [...] Colocamos produtos de qualidade na mídia nacional e circulando pelo Brasil inteiro, como os documentários, os livros, os concursos. Um exemplo disso foi o brinde de Natal que a Fundaj deu aos seus parceiros e colaboradores, a edição em quadrinhos, inédita, do poema de João Cabral de Melo Neto, Morte e Vida Severina, que está agora concorrendo a um grande prêmio nacional [...] [E2 – p.2].

O conceito da dimensão **inovação** detém aquela força necessária de converter oportunidades em ideias de negócios, de gerar novos clientes e mercados, explorar mudanças organizacionais ou ainda, de criar produtos ou serviços novos a partir da combinação de outros elementos pré-existentes.

Há autores contemporâneos de Lisondo (2007) que entendem como conceito de inovação o desenvolvimento e a implantação de novas ideias por pessoas e grupos em interação no âmbito institucional. A interação social é abordada como categoria estrutural na perspectiva analítica.

5.1.3 Interação Social

A interação social, cuja expressão sinonímia pode ser base de toda vida social, é fundamental para o estabelecimento de relações recíprocas. Dessa maneira, pode-se inferir que não há interação entre indivíduos ou grupos isolados, de forma que o contato social seja pressuposto básico para que haja a comunicação.

Cabe trazer as considerações de Borges e Casado (2009) que alerta sobre a condição humana do empreendedor e que desempenha interações face a face, tendo sua capacidade

de trabalho emocional sempre avaliada, bem como sua habilidade em lidar com regras de sentimento.

Ocorre refletir sobre o esforço desprendido pela Fundaj para efetivar a interação entre suas diretorias, uma vez que se encontram dispersas espacialmente em três campi, o que faz crescer um contato social indireto, com o uso de telefones e correios eletrônicos.

Revelou-se, portanto, por intermédio desse contato social auxiliado pelas novas tecnologias da informação, um empreendedor cuja identidade profissional é compreendida por autores como Terêncio e Soares (2003) na ordem do descentramento e multifacetada. No entanto, Hall (2007) alerta que as identidades são construídas no interior de formações e práticas discursivas específicas.

Nesta seção, a perspectiva analítica das ações inseridas nos projetos e atividades da Fundaj se deu sob a marcação da categoria estrutural **interação social** e, para tanto, contou com as dimensões **ação empreendedora e a ética dos valores**; **ação político-social**; **ação de otimização de oportunidade**; **ação de adaptação contingencial**; **diálogo**; **institucionalização**; **parceria** e **relacionalidade**.

A partir dos dados apresentados no quadro 6 a seguir, pode-se verificar que a dimensão **relacionalidade** destacou-se com o maior percentual em relação ao total das incidências de ações empreendedoras da Fundaj na categoria **interação social**: **25%**. Em seguida, a dimensão **diálogo** com a expressiva percentagem de **23%**, perseguida pela dimensão **ação político-social** com **21%** das ocorrências de práticas empreendedoras da Fundaj na categoria.

DIMENSÃO / FREQUÊNCIA/ANO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	FREQ. TOTAL PERÍODO 2003-2008	% FREQ. PERÍODO 2003-2008
Ação empreendedora e a ética dos valores	3	1	5	154	2	1	166	5
Ação político-social	7	35	112	393	105	40	692	21
Ação de otimização de oportunidade	4	17	39	256	45	16	377	11
Ação adaptação contigencial	2	1	29	5	8	4	49	1
Diálogo	9	35	99	505	94	38	780	23
Institucionalização	2	7	7	105	9	2	132	4
Parceria	3	14	26	90	51	142	326	10
Relacionalidade	9	34	89	508	156	37	833	25
TOTAIS	39	144	406	2016	470	280	3355	100

Quadro 6 (5) – Resultados da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008 – Categoria Estrutural Interação Social
Fonte: Fundação Joaquim Nabuco (2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

A dimensão **relacionalidade** abarca a capacidade relacional do empreendedor que, de acordo com Almeida e Fernandes (2006), constrói relações de confiança, gera credibilidade, o que faz sustentar o empreendimento com base na fidelidade. Nesse sentido, o perfil articulador é o elemento relacional que caracteriza o empreendedor. O relato a seguir mostra como atua esse perfil articulador na Fundaj:

> O lúdico está sempre presente, sobretudo nos projetos e atividades de arte-educação do Museu, cujo público é em sua grande maioria infanto-juvenil, estudantes dos Ensinos Fundamental e Médio, por isso temos uma série de ações educativas que sensibilizam e atraem os visitantes [...] [E5 – p.29].

A utilização do lúdico como instrumento de articulação constrói relações de identidade e confiança por parte do público alvo, muito embora existam estudos, como os de Bertolin et al. (2008), que apresentam a inexistência do elemento confiança determinado pela identificação entre os membros da organização.

Não há como negar que a existência de uma linha tênue entre as dimensões **relacionalidade** e **diálogo** corrobora a proposta deste estudo no tocante à natureza do empreendedor reflexivo e relacional como agente transformador no campo do empreendedorismo coletivo.

O quadro 6 apresentou a dimensão **diálogo** com 780 incidências de relatos de ações empreendedoras da Fundaj. Para essa dimensão, a comunicação tem sido a base para as interações e as diretorias da Fundaj revelaram maneiras próprias em seus processos de articulação ao descreverem atividades e projetos por elas desenvolvidos. O exemplo veio de uma atividade desenvolvida pela Dipes intitulada Avaliação de Políticas e Dinâmicas Institucionais Estaduais e Federais.

A Avaliação de Políticas e Dinâmicas Institucionais Estaduais e Federais foi um projeto de caráter integrativo objetivando subsidiar o debate público em ano de eleições por intermédio de produção de conhecimentos, debates e circulação de textos onde possibilitasse avaliar as políticas públicas implementadas nos estados da região Nordeste e pelo Governo Federal (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

Há ainda um exemplo de comunicação nas atividades e projetos da Didoc em que se depreendeu a preocupação com o outro na sua totalidade, como mostra o relato a seguir:

> É preciso alcançar aqueles segmentos sociais que, historicamente, estiveram alijados das conquistas e dos benefícios advindos do acúmulo do saber científico e tecnológico e das trocas entre as culturas. Isto exige uma mudança de conduta: ir ao encontro desses segmentos e grupos sociais sem abandonar os tradicionais usuários da instituição, particularmente, aqueles que são usuários dos acervos. É preciso construir uma relação de confiança com eles... Buscamos materializar esse intento através de alguns projetos e atividades. A Biblioteca Central Blanche Knopf desenvolve as atividades "Hora do Conto" e "Pesquisa Escola *on line*" e o projeto "Leitura Acessível e "Inclusão Digital", este último em fase de implantação. A digitalização do acervo está sendo posta em prática pelo CEHIBRA, como também sua disponibilização no sítio da Fundação e no Portal Domínio Público do MEC. No Museu do Homem do Nordeste encontra-se em curso o Programa de Formação do Jovem Artesão... capacitou cerca de mil jovens carentes da Região Metropolitana do Recife [...] [E8 – p.49-50].

Como foi exposto, a Fundaj vem apresentando formas diversificadas de se comunicar com seu público alvo que perpassaram a produção de conhecimentos até a utilização das novas tecnologias, o que tem ampliado seu campo de disseminação da informação. Nos dois exemplos acima apresentados revelou a ação empreendedora estratégica inserida nas diversas formas de comunicação da Fundaj.

A ação empreendedora estratégica inserida em diferentes formas de comunicação de uma instituição fundacional do setor público vem se tornando uma constante quando o público alvo é o cidadão. A começar pelo exemplo de Sousa (2009) ao desarquivar e desmapotecar os documentos de publicidade institucional para com eles montar uma exposição virtual e instalar um cenário disponibilizando parte da produção cultural da Fundaj.

O crescente número de autores que defendem a noção de estratégia permeando a administração pública contribui para o nosso entendimento. Andrade (2009) é uma dessas autoras que entendem a função estratégica das políticas públicas, o que pode respaldar o projeto de Avaliação de Políticas e Dinâmicas Institucionais Estaduais e Federais da Dipes.

A ação conjunta de atores institucionais também se dá em uma instituição fundacional, como é a Fundaj, de forma a gerar valor ao serviço. Para tanto, torna-se fundamental o alinhamento de competências, o que facilita a sustentabilidade de um espaço dialógico, componente básico de integração entre o empreendedor e as pessoas do empreendimento, seja pela emoção, seja pela razão. A partir disso, a ação empreendedora se insere na dimensão **ação político-social**.

O quadro 6 apresentou a dimensão **ação político-social** com 692 ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj e, de fato, muitos projetos e atividades da Fundaj objetivaram reconhecer e corrigir desigualdades sociais, além de garantirem igualdade em

oportunidades e em tratamento. O projeto que encetou o Núcleo de Digitalização é um exemplo relatado a seguir:

> O Núcleo de Digitalização é um projeto que surgiu de uma decisão estratégica da atual gestão da Fundação Joaquim Nabuco. Conseguimos sensibilizar o Ministério da Educação (MEC) pleiteando a aquisição de equipamentos e capacitação de uma equipe especializada para realizar a tarefa de digitalização. O processo prioriza a preservação da documentação original e sua disponibilização ao público, através da disseminação da informação via rede eletrônica [...] [E5 – p.23].

Nota-se a necessidade de capacitação, de alinhamento de competências, para que a equipe institucionalize um ambiente dialógico e que possa oferecer um serviço integrado com o público alvo.

As dimensões **ação de otimização de oportunidade** e **parceria** representaram 703 ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj ou 21% do total da categoria **interação social**. As duas dimensões são próximas em seus conceitos que, de acordo com autores como Paiva Jr. (2004), estão inseridas na oportunidade para empreender que nasce da autopercepção e da vontade do sujeito aliada à intenção de um parceiro, bem como os contatos estabelecidos nas redes sociais que são decisivos para o reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores.

A rede social, de acordo com Olivieri (2007), abarca relações estabelecidas com base em vínculos de afinidade pessoal, identidade intelectual e convivência profissional. A autora ainda assegura que essas relações são determinadas pelos interesses dos atores, por exemplo, progredir na carreira, e ainda pelas formas de acesso aos recursos do poder como, por exemplo, ser nomeado e influenciar nomeações.

A reflexão remete a uma base sólida existente nessas dimensões categóricas: a cooperação. Como ilustração, pode-se imaginar uma árvore com duas extensas ramificações e onde brotam inúmeros galhos. A raiz junto com o tronco da árvore é a Cooperação que sustenta de um lado, a solidariedade de onde nascem diversas ações

positivas e, de outro, a competição, que com o apoio do tronco “Cooperação” e o contraponto “solidariedade” geram o equilíbrio tão almejado que é o de operar em união.

Autores como Owusuansah, Cooney e Urquhart (2003) asseguram que o setor público na sociedade moderna está cada vez mais propenso a se tornar um sistema aberto de contínuas relações de troca, cujas exigências incidem no desafio da inovação como algo realmente novo para o indivíduo, grupo, organização, empresa ou sociedade.

Um exemplo de abertura no setor público foi cristalizado pela Jornada Brasileira de Cinema Silencioso, uma realização em conjunto com a Didoc e DIC, ambas da Fundaj em parceria com a Cinemateca Brasileira, a Prefeitura do Recife e a Caixa econômica Federal. A jornada fez surgir várias oportunidades de negócios tais como o uso de técnicas e olhares cinematográficos até então inacessíveis às gerações atuais; o diálogo entre cinema e música, além de novas tecnologias de restauro na preservação da arte cinematográfica; intercâmbio técnico entre Fundaj e a Cinemateca Brasileira; beneficiamento do acervo; oportunidade de divulgação dos filmes para platéias distintas e a reflexão entre produtores, gestores e estudiosos do cinema brasileiro (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2007).

O projeto Jornada Brasileira de Cinema Silencioso possibilitou o estabelecimento de uma rede social voltada para o cinema brasileiro e, a partir dessa marcação, geraram-se oportunidades de negócios. Autores como Martins (2008) defende a ideia de que as redes sociais podem atender às exigências da sociedade civil em relação às respostas políticas locais, rápidas e eficazes, para assegurar a ampliação dos direitos de gozo da cidadania.

O projeto descrito acima ilustra como uma atitude institucional integrada e aliada a formatos de parceria podem fazer emergir diversas oportunidades de negócios, com inúmeros benefícios a uma extensa gama de cidadãos. Trata-se de um exemplo típico de criação de valor público que, de acordo com Alford e Hughes (2008), denota o que é

consumido coletivamente pelo cidadão e não individualmente pelos clientes, de forma a agregar um diferencial aos produtos e serviços do setor público.

A geração de valor público também pode ser resultado de ações empreendedoras da Fundaj cujas ocorrências estão registradas nas seguintes dimensões da categoria estrutural **interação social** e reveladas pelo quadro 6: **ação de adaptação contingencial**, i**nstitucionalização** e **ação empreendedora e a ética dos valores**. Juntas, elas perfizeram um total de 347 (trezentos e quarenta e sete) incidências de ações empreendedoras. Nos conceitos das três dimensões, pode-se verificar que os valores coletivos têm permeado suas bases conceituais, o que pode abrir precedência à criação de valor público.

Apesar de terem registrado as menores incidências de práticas empreendedoras da Fundaj, na categoria **interação social**, as três dimensões acima citadas trouxeram, no bojo de seus significados, a pertinência de exaltar o esforço em conjunto. Dessa forma, as atividades e projetos da Fundaj, detentores de tais ações empreendedoras, no entender de Godbout (2000), possibilitam a integração de redes sociais, desde que haja um nível mais abrangente de obrigação coletiva, onde a questão econômica é considerada relevante, mas submissa a outras, por exemplo, à questão moral.

Estudos sobre a rede na gestão pública contribuem na integração de diferentes atores e na formação de uma ação coletiva dirigida para o bem comum. Autores como Junqueira (2004) considera as redes como instrumento de um processo de gestão de políticas públicas das cidades, já que auxiliam na compreensão de ações interssetoriais e na devida execução.

A partir da premissa de Johannisson (1998) a qual afirma não haver interação social sem iniciativa individual, o intraempreendedor pode vir a ser aquele agente de construção social que Wijen e Ansari (2007) chamam de empreendedor institucional coletivo. No

enfrentamento de desafios, como a implementação de uma mudança institucional, o empreendedor institucional coletivo é capaz de convocar uma ação coletiva e criar uma base de interesses recíprocos.

A ilustração das três dimensões está na ação empreendedora da Diretora de Cultura da Fundaj ao enfrentar o desafio de lidar com diversas linguagens artísticas, o que é retratado no extrato abaixo:

> [...] arte contemporânea era uma coisa muito nova para mim. E já era uma linha da Fundação Joaquim Nabuco e a gente não queria acabar com nada, chegamos para contribuir... Aí chamei Fernando Cochiaralli, que é um grande crítico e diretor do MAM do Rio de Janeiro, para dar o curso Quem Tem Medo da Arte Contemporânea, que resultou num livro e num documentário. Passei nove meses filmando exposições nas nossas e nas outras galerias, entrevistando críticos, curadores, artistas, público em geral. Eu fui a primeira a sentar no banquinho e aprender um pouco sobre arte contemporânea. Acho que o aprendizado é muito importante. Quero contribuir a deixar a área de artes plásticas melhor do que encontrei [E2 – p.7].

Denota-se na fala da diretora de cultura da Fundaj uma ação comprometida com os valores da instituição, o que pode ser compreendido como um sentimento de respeito pelos valores coletivos internos da Fundaj. Outro momento importante trouxe a questão da legitimação desses valores a partir do fato de a própria Diretora de Cultura ter ido aprender um pouco sobre o que é arte contemporânea, partindo dela o movimento do aprendizado, o que serviu de exemplo para todos e evitou a geração de críticas negativas dentro da instituição. Por fim, não houve prioridades para enfrentar os desafios até porque a própria diretora se mostrou uma aluna da arte contemporânea, de forma a convidar todos para um aprendizado coletivo.

O processo de aprendizagem empenhado pela ação empreendedora da DIC mostrou-se similar às orientações dos resultados de um estudo realizado com trabalhadores que não desempenhavam funções gerenciais, ou seja, destacavam o aprender pela prática e o aprender pela interação, como também foram enfatizados os processos informais de aprendizagem com base no cotidiano laboral (DE CAMILLIS; ANTONELLO, 2009).

Chega-se a um ponto em que uma análise geral acerca das frequências das ações empreendedoras da Fundaj se faz necessária com a confecção de um quadro demonstrativo analítico que contenha um panorama abrangente das práticas empreendedoras da instituição.

5.2 A perspectiva analítica expandida

Nesse tópico, foram computadas as análises feitas nos relatos constantes no bloco de entrevistas conjuntamente com os resultados das análises dos Relatórios de Gestão. Dessa forma, objetivou-se trazer à tona a reflexividade do sujeito da pesquisa junto com a objetividade oriunda dos resultados das análises dos Relatórios de Gestão.

O resultado geral da análise, conforme os dados extraídos dos Relatórios de Gestão, indicou que a categoria estrutural **interação social** apresentou o maior número de ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj com 56% do total das categorias estruturais no período 2003-2008, seguida da categoria estrutural **expertise** com 24% e, por última, **imaginação conceitual** com 20%. Abaixo, o quadro 7 vem comprovar a assertiva.

FREQUÊNCIAS/ANO/PERCENTUAIS CATEGORIAS ESTRUTURAIS	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	FREQ. TOTAL PERÍODO 2003-2008	% FREQ. PERÍODO 2003-2008
IMAGINAÇÃO CONCEITUAL	22	29	62	22	136	21	822	21	91	14	64	16	1197	20
EXPERTISE	15	20	71	26	117	18	1100	28	100	15	62	15	1465	24
INTERAÇÃO SOCIAL	39	51	144	52	406	62	2016	51	470	71	280	69	3355	56
TOTAIS	76	100	277	100	659	100	3938	100	661	100	406	100	6017	100

Quadro 7 (5) – Resultado Geral da Análise dos Relatórios de Gestão dos Anos de 2003 a 2008
Fonte: Fundação Joaquim Nabuco (2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)

A predominância da categoria estrutural **interação social** tem fundamento a partir da emergência de uma sociedade baseada em redes atuando no novo sistema econômico e tecnológico que é o capitalismo informacional (CASTELLS, 2002). A interação social se

faz cada vez mais presente nesse contexto, onde os indivíduos empreendem estratégias comportamentais e cognitivas com os outros; no processo estratégico, buscam convencer os outros de seus próprios comportamentos; no cognitivo, buscam a conformação de sua autopercepção (TURNER; SETS, 2006).

Na continuação da análise, a última linha do quadro 7 referente ao total geral da frequência e do percentual por ano, registrou-se que, ao longo do período 2003-2008 em análise, as incidências das ações empreendedoras da Fundaj apresentaram um ápice no ano de 2006 e, a partir do ano de 2007, decresceram suas ocorrências nas atividades e projetos institucionais.

A observação tem sido válida para cada categoria estrutural em particular. Vale, no entanto, ressaltar que, mesmo obtendo índices decrescentes de ocorrência, pode-se observar que os mesmos não foram tão menores quanto aqueles obtidos nos períodos anteriores ao do ano de 2006. Explicando melhor: a incidência de ações empreendedoras da Fundaj, no ano de 2007, foi de 661 ocorrências, o que significa ter sido melhor que as do ano de 2005 que registrou 659 ocorrências; a mesma constatação se dá na comparação entre as ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj dos anos de 2004 e 2008: este último apresentou melhor reação que os dos índices registrados no ano de 2004.

No ano de 2007, por exigências do Governo Federal, a Fundaj necessitou entregar alguns cargos em comissão[45], entre eles o de Diretor de Formação e Desenvolvimento Profissional, cuja exoneração efetivou-se somente no início do ano 2008[46]. Conforme as palavras do Diretor de Pesquisas Sociais, as alterações na estrutura de cargos

---

[45] O Decreto Presidencial nº 6.318, de 20 de dezembro de 2007, no seu artigo 2º, remanejada Fundaj para a Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão um DAS 101.5; dois DAS 101.4; dois DAS 102.4; quatro DAS 101.3; sete DAS 101.2 e nove DAS 101.1. Dessa forma, a medida governamental atingiu todas as diretorias da Fundaj a partir daquele ano no tocante à entrega de cargos em comissão e no logro de objetivos institucionais.

comissionados demandadas pelo MEC causaram profundos efeitos desagregadores e perturbadores do ritmo do trabalho em todas as áreas.

Sob a inspiração dos estudos de Maciel (2007), as demandas externas oriundas do governo federal podem ser equiparadas com o *lócus* de controle externo, que influenciaram negativamente o lócus de controle interno, a parte positiva do comportamento empreendedor. O autor destaca a função do *lócus* interno de controle na ampliação do comportamento empreendedor sobre o desempenho, uma vez que gera novas oportunidades e condiciona nível e qualidade da aprendizagem individual nas organizações, muito embora interações entre lócus de controle e comportamento empreendedor não estão livres de variáveis como o contexto cultural nacional.

Na opinião de autores como Pardini e Brandão (2007), o empreendedor é capaz de gerar ideias que aprimoram a eficiência e a eficácia da organização. Por esta perspectiva a instituição promoveu medidas para atenuarem as dificuldades decorrentes das entregas dos cargos em comissão, sendo a de maior efeito a nomeação de servidores aprovados em concurso público para preenchimento de cargos efetivos de nível superior, o que incrementou a capacidade reativa da instituição.[47]

O caso é que, a partir do ano de 2007, o quadro 7 apresentou decréscimo nas incidências de ações empreendedoras nas categorias estruturais, mas que ao decaírem não atingiram níveis tão menores, haja vista o ingresso da força de trabalho de nível superior na Fundaj por intermédio de concurso público, sendo alguns desses servidores recentes portadores de títulos em pós-graduação.

---

[46] As exonerações dos cargos em comissão de Diretor de Formação e de Desenvolvimento Profissional e de Coordenadores resultaram na extinção da Difor, cujas linhas estratégicas para atender programas governamentais foram distribuídas entre as diretorias restantes.

O provimento dos cargos efetivos na Fundaj com recursos humanos de alto nível de qualificação pode ter sido incremental às práticas empreendedoras, tendo em vista o argumento de Gomes, Serra e Ferreira (2005) que afirmam haver consenso em considerar as habilidades e competências humanas como variáveis condicionantes do sucesso das organizações.

Diante das constatações oriundas dos resultados das análises dos relatórios de gestão somaram-se a eles os resultados das análises feitas no bloco de entrevistas transcritas realizadas com os diretores da área funcional fim. O quadro 8 abaixo corroborou a tendência marcada no quadro 7 imediatamente anterior.

CATEGORIAS ESTRUTURAIS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
IMAGINAÇÃO CONCEITUAL	1358	20%
EXPERTISE	1635	25%
INTERAÇÃO SOCIAL	3681	55%
TOTAL GERAL FREQUÊNCIAS/PERCENTUAIS	6674	100%

Quadro 8 (5) – Resultado Geral das Análises dos Relatórios de Gestão e das Entrevistas
Fonte: Relatórios de Gestão e Entrevistas

Observa-se no quadro 8 que a categoria estrutural **interação social** apresentou o maior número de ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj, cujos valores percentuais equivalem a **55%** (cinqüenta e cinco por cento) do total geral das frequências das categorias estruturais; a segunda categoria que mais registrou incidências de ações empreendedoras da Fundaj é a **expertise** com **25%** (vinte e cinco por cento) do total geral das frequências registradas; em seguida, a categoria estrutural **imaginação conceitual** com

[47] No Edital nº 1, de 22 de junho de 2006, publicado no DOU de 23 de junho de 2006, estabelece normas para provimentos dos cargos de Analista em C&T e Pesquisador.

20% do total geral das ocorrências de ações empreendedoras da Fundaj nas categorias estruturais.

Os índices percentuais têm se alinhado com a ideia de que os relacionamentos sociais têm representado valores tão vitais para os negócios, quer sejam na área pública, quer sejam na área privada, ao ponto de Vasconcelos (2007) não ver estabelecimentos de negócios sem inserção social. Lechner e Dowling (2003) concluem que as relações sociais pré-existentes geram a primeira relação estabelecida por todas as empresas analisadas, a partir de seu primeiro proprietário.

Novos modelos de administração pública estão surgindo na esperança de se adaptarem à realidade das redes de relacionamento, de onde não há como fugir, visto que suas práticas empreendedoras estão predominantemente inseridas na categoria estrutural **interação social.** No entanto, autores como Pieranti et al. (2007) revelam a possibilidade de a prevalência de redes na esfera pública e o uso híbrido de recursos públicos e privados serem consequências do processo de perda da legitimidade do setor público.

6 A cultura e as ações empreendedoras em uma instituição pública fundacional

Chama a atenção deste estudo as premissas de autores como Mota e Caldas (1997) e Prates e Barros (1997) quando afirmam que costumes, crenças e artefatos da cultura de uma empresa apresentam traços da cultura nacional na qual está fincada e por esse motivo não se estuda a cultura de uma empresa que está em atividade em determinada sociedade sem estudar a cultura da sociedade em que está inserida.

Depreende-se dos estudos de Chu e Wood Jr. (2008) que é preciso um processo longo de observação e análise em relação à cultura organizacional brasileira, embora haja traços que podem ser mais fáceis de observar como cordialidade, personalismo e o jeitinho. Motta, Alcadipani e Bresler (2001) afirmam, no entanto, que a heterogeneidade é uma marca na cultura brasileira bem como são também marcantes em nosso país o paternalismo, a malandragem, a grande distância entre as camadas sociais e a valorização do estrangeiro.

Há uma passagem em que a ação empreendedora da Fundaj é marcada pela valorização do estrangeiro. O extrato a seguir revela isso: [...] até representantes de biblioteca da Alemanha, que vieram nos visitar para conhecer o Projeto Recordança, ficaram impressionados e louvaram a iniciativa da Fundaj [..] [E2 – p.6].

O extrato acima revela o grau de importância dado a uma opinião estrangeira sobre determinada atividades nacionais. Há, no entanto, outras formas inseridas nas ações empreendedoras da Fundaj de lidar com o que é de fora. Um exemplo foi a internacionalização da *Revista Massangana* como forma de presentear oficialmente o governo francês nas comemorações do Ano do Brasil na França. Extrai-se dessa ação uma geração de oportunidade com o lançamento de um produto híbrido: uma revista de

temáticas brasileiras editada na língua francesa. Nesse sentido, torna-se pertinente trazer a noção de hibridização de Canclini (2003) que se aproxima da interação cultural, podendo haver justaposição ou combinação de produtos ou tecnologias de diferentes épocas ou processos sociais.

Existe mais um aspecto relacionado com a valorização do estrangeiro e que está presente nas ações empreendedoras da Fundaj. Nos extratos abaixo, nota-se uma intenção de se efetivar projetos internacionais, ou melhor, existe uma tendência nas práticas empreendedoras da instituição fundacional que destacam o contexto mundial como possibilidade de inserir suas atividades no processo da internacionalização:

> [..] Começamos a analisar os produtos e ver o que estava acontecendo no mundo. Então partimos para mostrar o que as pessoas faziam, promovendo uma troca de conhecimentos [...]. [E2 – p. 5].

> [...] é muito raro ainda na academia brasileira a produção de conhecimento científico sobre essa instituição – o Futebol – que é um marco da cultura e da vida social no Brasil e em muitos outros países do mundo... há quase três décadas, vem crescentemente se internacionalizando[...] [E3 – p.10].

> [..] a gente está se inserindo num amplo projeto, patrocinado por instituições alemãs, que no Brasil está sendo executado pela UFPE, a qual solicitou o nosso envolvimento como parceiros. Trata-se de uma rede internacional [...] [E3 – p.12].

É relevante apreciar o pensamento de Paiva Jr. (2004) para a questão das ações empreendedoras da Fundaj no processo de internacionalização quando ele trata a sensibilização institucional com poder de alterar comportamentos herméticos e criar empreendimentos coletivos em atores institucionais.

Nesse ponto, vale fazer a marcação acerca do sentimento de coletividade existente nas ações empreendedoras da Fundaj, uma vez que Borges e Casado (2009) atestam que o empreendedor efetiva interações face a face e, em decorrência, sua capacidade emocional é sempre avaliada bem como sua habilidade nas regras de sentimentos e de atuação dramatúrgica. Encontra-se também uma incessante busca inserida nas práticas

empreendedoras de seus projetos e atividades apontadas para o fortalecimento da identidade cultural assim relatado:

> É um fato que a Diretoria de Pesquisas Sociais tem uma marca muito forte na história da Fundação, se confundindo com sua identidade. No entanto, esse fato não nos leva a estabelecer nenhum critério de competição com as demais diretorias [...] [E3 – p.8].
>
> [...] trabalhamos a identidade cultural fomentando a captação de recursos, na possibilidade de diversificar a atividade econômica... Agora, estamos trabalhando com a seqüência dessa experiência, que são os projetos de identidade cultural nesses pólos [E3 – p.20].
>
> [...] por outro lado, que o visitante questione a noção de identidade cultural, percebe-a como múltipla e dinâmica, permanecendo inalterado, porém o sentido de alteridade, que geralmente se dá através da oposição conflituosa entre os diferentes e desiguais grupos étnicos e classes sociais [...] [E5 – p.28].

Autores como Souza e Castro-Lucas (2007) apontam a influência de valores, crenças e princípios, bem como os traços culturais nacionais como elementos contributivos na construção de identidade e imagem na atitude empreendedora.

Há referências nos estudos de Paiva Jr. (2004) acerca de dois extratos de identidade empreendedora: a individual, que revela o autoconceito do empreendedor e que é definida pela sua historicidade e a identidade coletiva, que dá a dimensão do autoconceito no processo de identificação com a esfera social. Nesse contexto, os dois extratos de identidade formam o sentimento de coletividade.

Pela perspectiva construcionista, laços identitários foram atrelados aos estudos de Downing (2005) que trata do empreendedorismo como um processo universal de construção social por intermédio da narrativa em que atores coordenam ações e identidades.

O sentimento de coletividade, inserido nas ações empreendedoras da Fundaj, imbrica-se com elementos de orientação axiológica tais como valores democráticos e éticos crescentes. Esses elementos são basilares no processo da geração de valor público, conceito já discutido anteriormente e trazido por Alford e Hughes (2008), uma vez que é algo

produzido coletivamente para ser socialmente consumido pelo cidadão e não individualmente pelos clientes. O destaque fica para o seguinte relato:

> [..] essa renovação foi resultado da democratização institucional resultante da realização de concursos...Num segundo momento, a partir de 2006, na eleição anterior, o presidente aceitou o nome aprovado pelos servidores... essa última eleição... foi a mais democrática[...] [E6 – p.42-43].

O relato acima leva a refletir como a ação empreendedora no setor público é constituída pelo aprendizado com as incertezas e que autores como Paiva Jr. (2004) afirmam que isso remete ao alargamento da profissionalização democratizada, de forma que o empreender no setor público está na busca pela ética social.

Pode-se observar a marca cultural do personalismo nas ações empreendedoras da Fundaj no âmbito das relações hierárquicas dentro do seguinte relato: "E também colaboramos com o aprofundamento da relação da Fundaj com o MEC" [E2 – p.3]. Nota-se a intenção de encurtar a distância hierárquica entre as duas dimensões institucionais, o que pode ter levado a constituir um diálogo coletivizado que fez emergir o espírito empreendedor. Nesse ponto, o empreendedor público apresenta uma postura de conciliação de interesses contradizendo o pensamento de Carbone (2000), segundo o qual afirma que tal comportamento é destoante com o empreendedorismo.

O aprofundamento de relações, o diálogo coletivizado e a conciliação de interesses podem estar contidos no campo do sentimento de coletividade da Fundaj, que é outra marca cultural inserida em suas ações empreendedoras pelo esforço de buscar a realização de parcerias com diversos atores institucionais. A evidência vem do seguinte relato: "É muito bom trabalhar com instituições que têm a responsabilidade social e a disposição de armar redes [...] [E2 – p.6]. Pode-se denotar a disposição da Fundaj em estabelecer mecanismos de relacionamento com outras instituições.

Ao esforço da Fundaj em buscar a realização de parcerias, autores como Paiva Jr., Leão e Mello (2003) e Almeida e Fernandes (2006) afirmam que se deve a sua competência de relacionamento que é a capacidade de criação e fortalecimento de redes de relacionamento.

A competência relacional inserida nas ações empreendedoras da Fundaj pode suscitar comportamentos similares ao *jeitinho brasileiro* que, para autores como Carbone (1996), é capaz de impedir o constructo da confiança mas, dentro da reflexão deste estudo sobre empreendedorismo público, pode contribuir no enfrentamento de empecilhos de cotidianos institucionais que dependem de demoradas e complexas decisões externas. Correntes de pensamento como a de Pedroso e Massukado (2008) trazem a relação do empreendedorismo com a cultura nacional, na qual incluem um atrelamento entre o *jeitinho brasileiro* e o perfil empreendedor.

O exemplo vem da Didoc ao celebrar o Termo de Comodato com a Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura de Manaus como forma de atenuar os efeitos deletérios oriundos da determinação do Governo Federal em extinguir uma unidade administrativa de responsabilidade da Didoc localizada naquela capital amazonense.

A capacidade de criação e o fortalecimento de redes de relacionamento postos nas práticas empreendedoras da Fundaj são também marcadas pelas culturas do ciberespaço e digital tendo em vista a utilização de dispositivos e equipamentos das novas tecnologias da informação e da comunicação no fomento de atividades e projetos voltados para a disseminação da informação, socialização do saber e a inclusão social. Foram destacados alguns extratos como:

> [...] A Massangana Multimídia, que era analógica e não estava tendo seus produtos aceitos nos meios televisivos, foi atualizada e hoje é uma produtora com equipamentos digitais [...] [E2 – p.3].

> [...] O uso da tecnologia da informação abre um campo vastíssimo de difusão do saber e de possibilidades de comunicação entre as pessoas... através da internet você pode publicar, circular informações, realizar eventos... nossa preocupação é de utilizar a internet de uma maneira mais ágil, mais moderna. Inclusive com as nossas publicações, com informações sobre quem somos, o que fazemos [...] [E3 – p.16].

> A iniciativa da Fundaj ao implantar o Núcleo de Educação a Distância vem possibilitar uma maior disseminação do conhecimento no âmbito educacional, em sintonia com a preocupação do Governo Federal quanto à inclusão social [...] [E4 – p.18].

> O Núcleo de Digitalização é um projeto que surgiu de uma decisão estratégica da atual gestão da Fundação Joaquim Nabuco... O processo prioriza a preservação da documentação original e sua disponibilização ao público, através da disseminação da informação via rede eletrônica [...] [E5 – p.23].

Os relatos revelam que a inserção do uso das tecnologias da informação e da comunicação (TIC´s) nas ações empreendedoras da Fundaj pode promover atitudes inovadoras que, conforme autores como Corrêa, Paiva Jr. e Oliveira (2006), são influenciadas pelo modo de sociabilidade, onde os significados da cultura regional originam envolvimento, inspiração e possibilidades de aglutinar recursos, tecnologia e outras formas de capital.

Vale registrar que entre as fontes de inovação reunidas por Andreassi (2006) em quatro grupos, as fontes variadas vinculam as empresas de informações e conhecimentos como universidades e institutos de pesquisas que oferecem artigos acadêmicos, teses, eventos científicos como fontes públicas de informação. Nesse sentido, a inserção do uso das TIC´s nas ações empreendedoras da Fundaj pode incrementar o ato de servir ao outro que, em conformidade com Paiva Jr. (2004), é o rumo da ação empreendedora reflexiva e dialógica se referir à alteridade, sendo mais abrangente no setor público por haver um compromisso social.

Como forma de manter o compromisso social, as ações empreendedoras da Fundaj não se desvinculam da questão política, destacadamente aquelas ligadas às pesquisas

sociais por consentir à sociedade uma discussão política de alto nível. O extrato a seguir revela essa dimensão na instituição:

> Nosso entendimento é de que a pesquisa social numa instituição pública não deve ter compromisso partidário, nem mesmo com os interesses partidários das coligações que estiverem assumindo o governo. Compromisso no sentido de subordinar a autonomia de pensamento e de produção do conhecimento às prioridades ou aos vieses das formas de atuação política, à vida partidária... No entanto, se a pesquisa não tem que subordinar o seu caráter a essas formas de atuação, ela tem o compromisso social de permitir à sociedade que o debate político seja mais bem qualificado [..] [E3 – p.10-11].

Autores como Bellone e Goerl (1992) propõe um tipo de empreendedorismo cívico, ou seja, um empreendedorismo público com uma forte teoria de cidadania e, para tanto, a participação cidadã e meios facilitadores para educação cidadã seriam fundamentais.

É interessante a perspectiva colocada pela Fundaj, uma vez que autores como Martins, Imasato e Pieranti (2007) denunciam as manobras utilizadas pela Reforma Gerencial de resguardar a administração dos ditames e idiossincrasias inerentes à política. A inferência de tais ações empreendedoras da Fundaj aponta para uma dimensão reflexiva e dialógica, que permite uma compreensão diferente das revelações de Martins, Imasato e Pieranti (2007) acerca da separação entre Administração e Política ou em relação à distinção entre formulação e implementação de políticas públicas.

A partir da reflexividade e do dialoguismo recorrentes nas ações empreendedoras da Fundaj é possível que, em decorrência da concepção de uma perspectiva ampliada e com certa dose de obstinação em servir ao outro, haja uma geração de satisfação das necessidades da coletividade, apesar das preferências diferentes e conflitantes dos cidadãos. O segredo para soluções tão complexas vem das orientações de Alford e Hughes (2008) ao entenderem que as ações empreendedoras devem ser orientadas por mecanismos baseados em processos políticos democrático que estabeleçam o que querem os cidadãos.

Os mecanismos democráticos devem, prioritariamente, observar o respeito às diferenças por ser essencial à construção do bem estar social, além disso, considerando Motta, Alcadipani e Bresler (2001), a heterogeneidade é uma marca característica da cultura brasileira e com destaque nas ações empreendedoras da Fundaj, haja vista a instituição lidar com diversas linguagens artísticas e uma gama de atividades e projetos que visam ao benefício dos cidadãos.

Ressalta-se que, ao enaltecer a ética social e a liberdade, a ação empreendedora no setor público se relaciona com uma multiplicidade de categorias de valor, tendo em vista a afirmação de Davis e West (2008) acerca da ação pública que é essencialmente polivalente e qualifica a gestão pública.

A polivalência das ações empreendedoras da Fundaj tem destaque na ação memorialística da instituição que é permeada por uma cultura de preservação, conservação e documentação dos diversos artefatos materiais e imateriais que compõem a cultura brasileira, em particular as das regiões Norte e Nordeste do Brasil. Nesse sentido, a ação empreendedora da atividade memorialística atende à demanda por trabalhos imateriais no âmbito da atividade estratégica, cujos argumentos vêm de Gouveia e Grisci (2006), que apresentam um apelo intelectual na produção de conhecimento e na solução de problemas. Os extratos a seguir exemplificam melhor:

> Além da preservação e divulgação dos acervos em si, em que a cultura popular constitui um dos destaques – e não poderia ser diferente, pois a cultura popular é fortíssima nas Regiões Norte e Nordeste – há projetos e atividades voltados para a renovação do conhecimento sobre as manifestações folclóricas e sua difusão e valorização entre diversos públicos [...] [E5 – p.35].

A ação empreendedora também está inserida em trabalhos materiais de preservação e conservação uma vez que revitalizam e valorizam o patrimônio. Autores como Borges e Casado (2009) elucidam a questão desse tipo de ação empreendedora ao localizá-la nas

interações entre o empreendedor e a estrutura social dentro das quais transcorrem símbolos, significados, linguagem, sobretudo, emoções e sentimentos.

8 Conclusão

A essa altura da investigação científica, tem-se a sensação de ter corrido o mundo e nesse exato momento estar parado no mesmo lugar de partida. De fato, nesse ponto retoma-se a questão que norteou todo o esforço de pesquisa: **Como se constitui a ação empreendedora em uma instituição pública fundacional?**

As ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional têm apresentado uma maior facilidade em constituir relacionamentos em rede com instituições do poder público, mas que deixou a desejar uma formação robusta de alianças junto às organizações do setor privado, cujos estabelecimentos de cooperação poderiam levar ao reconhecimento de oportunidades, além de ampliarem a credibilidade institucional.

O marco cultural em que o espírito de coletividade tem sido revelado nas ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional levou ao incremento dos mecanismos de cooperação, além de ter feito emergir elementos essenciais ao estabelecimento de redes sociais como a confiança, o comprometimento e a comunicação. Dessa forma, o elemento lúdico como perfil articulador das atividades e projetos de uma instituição pública fundacional vem gerando empatia com o público, uma vez que alinha linguagem e cultura em um cenário feliz.

A prevalência da categoria estrutural **interação social,** com mais do dobro da frequência das duas outras (**expertise** e **imaginação conceitual**), fez vislumbrar que a ação empreendedora de uma instituição pública fundacional vem basicamente se sustentando por meio de redes de relacionamentos, ora sob forma de convênios, parcerias e contratos de cooperação técnica, ora sob a forma de patrocínios e participação em editais públicos. A marcação da maioria das ocorrências das ações empreendedoras na categoria **interação social** e pertinentes às dimensões **relacionamento**, **diálogo** e **ação político-social** tem

evidenciado uma tendência intrínseca às práticas empreendedoras de comunicabilidade e busca por convergência de interesses.

A emergência de ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional nas dimensões **diálogo** e **ação político-social** também manifestaram a reflexividade e o nível de relacionalidade expressos nas atividades e projetos institucionais efetivados, nos quais a comunicação tem sido o esteio dessas práticas empreendedoras. Atividades como "Pesquisa Escolar *on line*" e o projeto de digitalização do acervo têm sido exemplos de realizações coletivas e socialmente utilizadas pelos cidadãos.

O senso de alteridade tem potencializado a confluência entre a comunicação, a cultura e a interação social, em que o elemento cultura cibernética ou digital, encravada nas ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional, tem sido capaz de impulsionar o uso de equipamentos e dispositivos das novas tecnologias da informação e da comunicação na difusão da produção científico-cultural da instituição. Artigos e revistas científicos publicados em meios eletrônicos e a produção audiovisual no formato digital vêm moldando atividades e projetos resultantes do empenho institucional de modernização do parque tecnológico para efetivar a socialização do saber e a disseminação da informação.

A criação de valor público também tem sido fruto das ações empreendedoras nas quais se inseriram as dimensões **ação de otimização de oportunidade** e **parceria** em decorrência dos contatos estabelecidos em meio às redes sociais. A reflexão apontou para uma tendência necessária de o setor público se estabelecer em constantes e desafiadoras relações de troca sempre em busca de oportunidades. O elemento Cooperação tem sido tão imprescindível quanto à existência da confiança entre os parceiros. Nesse sentido, constatou-se que as ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional em uma atuação conjunta com outras instituições parceiras vêm ampliando o espaço e as

oportunidades de negócios com a efetivação de projetos como foi na Jornada Brasileira de Cinema Silencioso.

O perfil articulador, amoldado pelas práticas empreendedoras inclusivas nas atividades e projetos efetivados por uma instituição pública fundacional, vem servindo de apoio para aproveitar as vantagens de uma relação parceirizada. No caso, a concretização de tais vantagens também dependeu do respeito mútuo de valores coletivos, o que fez voltar a reflexão acerca do espírito de coletividade da instituição.

Os valores coletivos permeiam as dimensões **ação de adaptação contingencial**, **institucionalização** e **ação empreendedora e a ética dos valores.** Juntas, elas representaram 10% do total das frequências da categoria estrutural **interação social.** A reflexão apontou para a abrangência da questão axiológica nas ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional, chegando a se infiltrar até mesmo nas dimensões com valores percentuais menores, porém de importância considerada para o setor público devido ao número de diferentes públicos a serem atendidos e à sujeição ao escrutínio público.

O benefício de práticas empreendedoras orientadas pela ética dos valores é o de incrementar o sentido de credibilidade e de fortalecer a imagem corporativa da instituição fundacional, uma vez que a influência de valores e princípios contribui na edificação da identidade e imagem do empreendedor. Sob a orientação da ética dos valores, as ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional têm credenciado projetos e atividades capazes de fortalecer a identidade cultural.

Das ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional se deduziu cerca de um quarto para a categoria **expertise**, ou seja, a efetivação das atividades e dos projetos de uma instituição pública fundacional também vem se fundamentando no conhecimento adquirido e compartilhado. A observação foi constatada pelas dimensões mais destacadas

da categoria como **transformação de linguagem**, **intercâmbio de conhecimentos**, **desenvolvimento de competências** e **inovação.**

A inserção de ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional na dimensão **transformação de linguagem** vem expondo uma recorrência ao senso de alteridade embutido na marca cultural das atividades e projetos institucionais. O lúdico vem sendo constantemente utilizado para tornar produtos e serviços mais acessíveis e atraentes aos cidadãos. Projetos de estímulo à leitura como "Hora do Conto" ou aqueles de fortalecimento de identidade cultural que trouxeram manifestações folclóricas denotaram o esforço institucional em acessar o "outro" de uma maneira mais valorativa e brincante. O posicionamento de ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional na dimensão **transformação da linguagem** tem revelado atividades e projetos influenciados pela valorização do estrangeiro, por exemplo, ao editar na língua francesa uma revista nacional com formato de brinde.

Outra consideração que se chegou sobre uma instituição pública fundacional é que deve estar preparada para efetivar atividades e projetos que visem, entre outros, aos fins culturais[48]. Isso pode explicar o motivo pelo qual as dimensões **desenvolvimento de competências** e **intercâmbio de conhecimento** foram enfatizadas pelas ações empreendedoras institucionais.

Constatou-se que, se por um lado, as ações habituais acumulam-se e formam significados até a constituição de um acervo de conhecimentos compartilhados, por outro, atividades e projetos se inserem na construção desse estoque de conhecimentos. Para o primeiro evento, as soluções politicamente aceitáveis e administrativamente viáveis têm reforçado a coletânea de conhecimentos para ações futuras. Para o segundo caso, a

[48] De acordo com a Lei nº 10402/02, parágrafo único do artigo 62 que introduziu mudanças no Código Civil Brasileiro.

realização de cursos de capacitação envolvendo diversas instituições tanto da área privada quanto pública têm efetivado a troca de conhecimentos, bem como vêm incrementando o estoque de saberes institucionais.

A marcação das ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional na dimensão **inovação** situou-se entre as mais destacadas na categoria **expertise**, o que pode ser comprovado por atividades e projetos que se efetivaram devido à mudança organizacional implementada a partir do ano de 2003. A mudança de paradigma no Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco, por exemplo, tem denotado uma orientação schumpeteriana no processo inovador pela recombinação de produtos pré-existentes para gerar novas ofertas.

A categoria estrutural **imaginação conceitual** traz a representação do estado de escolhas de estratégias e de adoção de práticas necessárias no dia-a-dia amarrado a padrões de historicidade que fazem emergir marcações culturais. Com representação percentual de vinte por cento das ocorrências das ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional, tiveram destaques as dimensões **disposição pessoal**, **subjetividade**, **visão integral** e **intuição**.

De fato, o que impulsiona o empreendedorismo está na ação empreendedora de lidar com desafios e, por conta disso, estabelece-se marcos de consequências sociais, políticas, econômica e cultural. O projeto de pesquisa "Transmissibilidade Intergeracional, Pobreza e Desigualdade Racial" deu mostras do enfrentamento de desafios inserido nas atividades e projetos de uma instituição pública fundacional.

Quanto às dimensões **subjetividade** e **visão integral,** percebeu-se a recorrência do espírito de coletividade, da autopercepção e da vontade do sujeito. A ação empreendedora fez vislumbrar essas dimensões na efetivação do projeto Trajetória ao ter resgatado a

memória da produção cultural contemporânea e ter apoiado financeiramente o artista carente de recursos.

As dimensões **autonomia**, **convivência com risco** e **desprendimento** que, apesar da representação percentual não condizerem suas importâncias para o contexto de uma instituição pública funcional que busca geração de valor público - juntas somaram nove por cento – absorveram as ações empreendedoras cujos projetos e atividades têm sido marcados pelas culturas memorialística e coletivista inerentes à instituição. Projetos que têm antecipado situações de risco de preservação para peças históricas puderam justificar a emergência das referidas dimensões. Os projetos exemplares foram aqueles realizados pela Oficina de Conservação Preventiva, ou ainda, os acrescidos de cidadania e equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, como foi a Oficina de Educação Profissional do projeto O Baixo São Francisco: Memória e Vida,

Na dimensão **autonomia** puderam se inserir as ações empreendedoras de cunho científico inerentes às pesquisas sociais e que vêm subsidiando as políticas sociais na atenuação do processo assimétrico gerado a partir da acumulação capitalista nas relações entre os proprietários de capital e os da força de trabalho. Dessa forma, as atividades e projetos sociais e educacionais de uma instituição fundacional do setor público vêm buscando dar qualificação à mão de obra para o mercado, bem como vêm administrando as parcelas populacionais excluídas do processo produtivo, além, claro, de estarem fortalecendo a autonomia cidadã.

Este estudo trouxe como sugestão a capacidade de as ações empreendedoras gerarem a efetividade empreendedora, desde que associadas às questões relativas à eficiência e eficácia na criação de valor público. Consequentemente, a sugestão apontou também para a possibilidade de a efetividade empreendedora em uma instituição pública fundacional vir a emergir a partir da evolução de práticas inovadoras embutidas nas

crescentes atividades e projetos institucionais conjuntamente com experiências de gestão cujos resultados venham a ser eficientes e os processos eficazes na construção de benefícios coletivos ao cidadão.

No decorrer do processo de tratamentos dos dados emergiram dimensões categóricas que não foram contempladas a contento, a exemplo de **representação institucional; cooperação técnica e comodato; internacionalização** pertencente à categoria estrutural **interação social;** e **disposição idiossincrática** pertencente à categoria estrutural **imaginação conceitual**. Dessa forma, o estudo trouxe a contribuição de propor um Mapa de Codificação mais completo e contido no item 10.2, que viessem atender às ações empreendedoras inseridas nas atividades e projetos de uma instituição pública fundacional.

Os resultados aqui apresentados apontaram para uma interessante observação em relação ao ciclo do jovem empreendedor nas empresas de bases tecnológicas, nas quais, de acordo com Paiva Jr. (2004), o empreendedor desenvolve primeiro as dimensões da **imaginação conceitual**, depois as da **expertise** e, por fim, as da **interação social**.

No setor público, há uma inversão da sequência seguida pelo empreendedor público, uma vez que a maioria das decisões é centralizada em instâncias hierarquicamente superiores às instituições públicas que as operacionalizam e estas se esforçam conjuntamente para atingir seus objetivos comuns por meio de contratos, parcerias, termos de comodato, entre outros mecanismos de cooperação mútua.

Já nas empresas de bases tecnológicas, a maioria das decisões é tomada com a participação de grande parte do quadro de pessoal técnico, de forma que respondem com o esforço pessoal advindo de seus conhecimentos teóricos e experiências práticas.

O estudo trouxe como implicações gerenciais a emergência de ações empreendedoras de natureza coletiva e relacional no bojo de modelos de gestão híbridos na

administração pública, o que suscitou dúvidas acerca das orientações advindas tanto do modelo de gestão burocrático quanto do modelo de gestão gerencial em relação à:

a) intenção da administração gerencial de tentar sucumbir os modelos de gestão anteriores (o patrimonialismo e o burocrático), o que vem sendo comprovadamente um equívoco diante da coexistência dos modelos de gestão em instituições públicas;

b) prevalência do conhecimento racional e da técnica sobre a emoção e o lado humano nas instituições públicas, cujas consequências podem interferir no afloramento de uma cultura empreendedora reflexiva e dialógica;

c) ênfase na impessoalidade como forma de evitar conflitos oriundos de relações pessoais e espontâneas, o que suscita um desatino na concepção multidimensional do empreendedorismo, cujo sujeito que empreende é um ator coletivo, inserido no campo de articulações e no contexto da cultura nacional.

Constatou-se que as implicações gerenciais, oriundas deste estudo, têm provocado a reflexão acerca da inserção de um método de educação empreendedora que venha fortalecer as bases do empreendedorismo no setor público, uma vez que prevalece a visão unidimensional do campo do empreendedorismo, cujas orientações se voltam para o mercado com conteúdos programáticos abordando desde a confecção de um plano de negócios para abertura de empresas até modelos de negociação empresarial.

Outro ponto discutido foi que a proposta de uma educação empreendedora para o setor público deve objetivar a geração de um ambiente favorável à concepção multidimensional do empreendedorismo nas instituições públicas capaz de promover ações e comportamentos que venham criar valores públicos, cujos benefícios contemplem a ampliação dos direitos coletivos dos cidadãos. Nesse sentido, o empreendedor público e coletivo deve atuar de forma reflexiva e relacional, ou seja, um agente articulador entre a estrutura e a sociedade.

Verificou-se que os resultados de impactos substanciais na administração pública podem estar atrelados à compatibilização de políticas públicas em todas as instâncias governamentais com reflexo na dinamização de mecanismos de cooperação tais como parcerias, apoios e cooperações técnicas, na valorização do servidor-empreendedor, ou ainda, na capacitação contínua dos servidores públicos.

As reflexões aqui dispostas acerca dos métodos utilizados e que tornaram possível identificar a constituição da ação empreendedora em uma instituição pública fundacional não se esgotam em si. Faz-se necessário estudar uma instituição pública fundacional sob outros tópicos, ou ainda pela ótica de outra fundação pública, quer seja municipal ou quer seja estadual. Por fim, recomenda-se estudar a instituição pública fundacional por meio de outras tradições de pesquisa.

Referências

ABRAHAMSON, E. **Mudança organizacional**: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. Editora M. Books. 222p. 2006.

AHL, Helene, Book review: women and entrepreneurship: contemporary classics. **International Small Business Journal**. v. 24.n.6. p. 661-669. 2006. Disponível em < http//lsb.sagepub.com/cgi/content/refs/24/6/661>. Acesso em 2009.

ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**. v.38. n. 2.pag.196-217. Sage publications. 2008. Disponível em http://arp.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/2/130. Acesso em 2009.

ALMEIDA, S.L.; GUERRA, J.R.F.; OLIVEIRA, M. A. F. **O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras em Ambientes de Pré-Incubação:** o empreendedor noviço como praticante reflexivo. Caderno de Resumos do V EGEPE, São Paulo, 2008.

_____; PAIVA JR., F. G. de; GUERRA, J. R. F. Identidade cultural e desenvolvimento territorial: um olhar sobre as iniciativas para certificação de origem do queijo coalho de Pernambuco. In.: AGUIAR, Sylvania M. B. de. **Org. Gestão pública:** práticas e desafios. Recife: Edições Bagaço. v.2. p. 373-397. 2009.

ALMEIDA, L. F. L., FERNANDES, N. C. M. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador/BA, 2006.

AMARAL, Derly J. et al. Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos. In.: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo/SP. 2009.

ANDRADE, J. A. Formação estratégica: as políticas públicas a partir das práticas. In.: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Recife, PE. 2009.

ANDRIOLO, Leonardo José. A reforma do Estado de 1995 e o contexto brasileiro. XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, Bahia. 2006.

ANDREASSI, T. Inovação e competitividade empresarial. In.: SBRAGIA, R. (coord.). **Inovação**: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo:CLIO Editora. 2006.

AUSTIN, J. E. ET AL. Social entrepreneurship: it is for corporation, too. In: NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship:** new models of sustainable social change. Oxford University Press. p.169-180. 2006.

BARATTER, M.A.; FERREIRA, J.M.; COSTA, M.C. Empreendedorismo institucional: considerações sobre imersão e mecanismo da teorização. In.: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP. 2009.

BAUER, M. W; AARTS, BASE. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta dedados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa em texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes. p. 39-62. 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização:** as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 145 p. 1999.

_____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. **A sociedade líquida**. (entrevista concedida a Maria Lúcia Garcia Plhares-Burke). Folha de São Paulo, Mais! São Paulo. p.5-9. 19 out 2003.

BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review.** v. 52. n. 2. 1992. p. 130-134.

BENEDETTI, M.H. et al. O empreendedor e o empreendimento: possíveis relações entre as necessidades pessoais e a consolidação do negócio. In.: IV ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. Curitiba, 2005. p. 203-214.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade:** tratado de Sociologia do Conhecimento. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 28 ed. Petrópolis. Vozes, 2008.

BERTOLINI, R. V. et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. v.12. n.1. Mar 2008. Disponível em: HTTP://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S1415-65552008000100004&Ing=en&nrm=iso. Acesso em fevereiro de 2010.

BOAVA, D.L.T.; MACEDO, M.F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In.: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP. 2009a.

_____. O sentido axiológico do empreendedorismo. In.: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, SP. 2009b.

BORGES, J.F.; CASADO, T. Empreendedores no divã: entre o heroic economic superrman e o sentient self. In.: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS EM PÓS GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo. 2009.

BORINS, S. Public management innovation: toward a global perspective. **The American Review of Public Administration.** v31.n5.p.4-21. 2001.

BOSZCZOWSKI, A.K.; TEIXEIRA, R. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS EM PÓS GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 515, de 29 de abril de 2008. Regimento interno da Fundação Joaquim Nabuco. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 82, 30 de maio de 2008. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Cooperação Internacional**. Disponível em: http://www.anvisa.gov.br/rel/cooperacao.htm . Acesso em março de 2009.

CABRAL, A.C.A. A análise de discurso como estratégia de pesquisa de campo na administração: um olhar inicial. In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS EM PÓS GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

CÂMARA, L. M. Os limites do gerencialismo perante os requisitos das organizações de hospitalidade. **Organização & Sociedade**. v.12. n. 34. p. 103-119. 2005.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas:** estratégias para entrar e sair da modernidade. 4ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. Tradução: Heloíza Pezza Cintrão e Ana Regina Lessa.

CARBONE, Pedro P. Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro.v.30.n.3. p.93-102. 1996.

_____. Cultura organizacional do setor público: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública.** v.34. n.2. p. 133-144. mar/abr de 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

_____. **O poder da identidade**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 530 p.

CASTOR, B. V. Jobim. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: EBEL: IBOP-PR. 2000. 270 p.

CAZAU, Pablo. Introdución a la investigación em ciências sociales. 3.ed.Buenos Aires. 2006. Disponível em <http://www.esnips.com/doc/fd60256e-b772-49f7-b873-b308cbed9736/Pablo-Cazau---Introduccion-a-la-Investigacion-en-Ciencias-Sociales. 2006>. Acesso em 2008.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. In.: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2006.

CHILD, John et al. Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the people´s Republic of China. **Organization Studies.** Sage Publications. v.28.n.7. p. 1013-1034. 2007. Disponível em: http://oss.sagepub.com/cgi/content/refs/28/7/1013. Acesso em 2009.

CHU, R. A.; WOOD Jr., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública.** v.42.n.5. Rio de Janeiro. Set/out 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500008. Acesso: março de 2010.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudanças ou de resistência? In.: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTAD Y DE LAADMINSITRACIÓN PÚBLICA. Lisboa, Portugal. Out de 2002.

COPE, Jason, Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice.** v.29.n.4. p. 373-397. july 2005.

CORDEIRO, A. T.; MELLO, S.B.C. de. Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo. In.: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, BA. 2006.

CORRÊA, Maria Iraê de Souza,; SOUSA;, J. L. de; PAIVA JR. F. G. de. A constituição do empreendedor contra hegemônico: o caso das mulheres da caatinga fazendo econegócios. In.: COLÓQUIO NACIONAL PROCESSOS DE HEGEMONIA E CONTRA HEGEMONIA, Bahia, 2008.

_____. Os novos tempos e a constituição discursiva do sujeito coletivo: um estudo no campo do empreendedorismo no setor de tecnologia da informação e comunicação. Dissertação (Mestrado), CCSA, Universidade Federal de Pernambuco- UFPE, Recife, Pernambuco, 2007.

_____; PAIVA JR., F.G.de; OLIVEIRA, M.A.F.de. A ação empreendedora e os modos de sociabilidade constitutivos da cultura brasileira: um estudo de caso. In.: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, BA. 2006.

COSTA, Frederico Lustosa da. Prefácio a uma história da administração pública brasileira. In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro, 2008.

_____. Desafios da reforma democrática do Estado. In.: VII CONGRESSO INERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINSITRACIÓN PÚBLICA. Panamá. p. 28-31. 2003.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F; MARTINS, P. E. M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad.: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.

DANJOU, I. L' entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, v.28, n.138. p.109-125. 2002.

DAVIS, Mark M., AQUILANO, Nicholas J., CHASE, Richard B. Fundamentos da administração da produção. **Gerenciamento de Projetos**. 3ª edição. Bookman Editora. Porto Alegre. 2001

DAVIS, P; WEST, K. What do public values mean for public action? **The American Review of Public Administration.** v.20. n.10. dezembro de 2008.

DE CAMILIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem de trabalhadores que não exercem função gerencial. In.: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo, 2009.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed editora. 2006.

_____.Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna (eds) Handbook of qualitative research**.** 2.ed. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. Atlas: São Paulo, 2006.

DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice.** v.29.n.2. p. 185-203,2005.

DUPAS, G**. Ética e poder na sociedade da informação.** São Paulo: Unesp, 2002.

FADUL, E.; SOUZA, Ricardo de. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. XXX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, Bahia. 2006.

_____; SILVA, Lindomar Pinto. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova administração pública. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2008.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organização & Sociedade**. v.15.n.45. p.107-126. 2008.

FERNANDES, A. C. T. et al. Uma abordagem ético-ambiental no mal-estar da sociedade de risco. **Desenvolvimento em questão. v**.3.n.6. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí. P. 117-136. 2005. Disponível em: < http://redalyc.uaemex.mx >. Acesso em março de 2010.

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. de. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. In.: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, Atibaia, SP, 2003.

FILION, Louis J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, Jul./Set. 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In.: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, cap. 2, 1. ed, Editora Atlas, 1997.

FREYRE, Fernando de Mello. **Administração e pesquisa**. Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais, IJNPS. 1978.

FREYRE, Gilberto de M. **Casa grande e senzala.** Rio de Janeiro: Record, 1994.

FREYRE, Gilberto de M. **Manifesto regionalista de 1926**. Rio de Janeiro, MEC, 1955.

_____ et al. **Novos estudos afro-brasileiros**. v.2. Rio de Janeiro: civilização brasileira, 1937.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO. Relatório de gestão do ano de 2002. p.11-50. 2002. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2010.

_____. Relatório de gestão do ano de 2003. p.11-50. 2003. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2009.

_____. Relatório de gestão do ano de 2004. p.11-50. 2004. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2009.

_____. Relatório de gestão do ano de 2005. p.11-50. 2005. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2009.

_____. Relatório de gestão do ano de 2006. p.11-50. 2006. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2009.

_____. Relatório de gestão do ano de 2007. p.11-50. 2007. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2009.

_____. Relatório de gestão do ano de 2008. p.11-50. 2008. Disponível em http://www.fundaj.gov.br/geral/rg/rg05.pdf . Acesso em 2009.

GARCIA, U.L.; GIMENEZ, F.A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empreendedores: uma escala de mensuração. In.: V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo. 2008.

GASPAR, Lúcia; BARBOSA, Virgínia. Fundação Joaquim **Nabuco 60 anos: fontes para a sua história, 1949-2009.** Disponível em <http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=16&pageCode=402&textCode=13306&date=currentDate >. Acesso em julho de 2009.

GIDDENS, A. **The consequenses of modernity**. Stanford: Stanford University, 1990.

_____. **Mundo em descontrole**. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges.

GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L. C. L.de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (org). São Paulo: Saraiva, p.301-323. 2006.

GODOY, A. Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GODBOUT, J**. le Don, la dette et l'identité:** homo donator vs homo economicus**,** Paris, la Découverte/Mauss, 2000.

GOMES, P.; SERRA, S.; FERREIRA, E. Medida e divulgação do capital intelectual: as empresas portuguesas cotadas no Euronext. In.: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. Florianópolis, SC. Novembro de 2005. Disponível em http://74.125.155.132/scholar?q=cache:sAIjZ4GulHYJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=2000 . Acesso em março de 2010.

GONÇALVES, A. dos S. et al. Associativismo e representação institucional: o movimento empresarial espírito santo em ação. In.: XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA. Rio de janeiro. 2009.

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do "empreendedor". In.: XXX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador. 2006.

GUIMARÃES, C. A. S. **Os microfundamentos da mudança institucional: incentivos, saída e voz na reforma administrativa (dois estudos de caso)**. Dissertação de Mestrado em Ciência Política, Centro de Filosofia e Ciências Sociais. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2001.

HALL, Stuart. Da diáspora: Identidades e mediações culturais.. Belo Horizonte: Editora UFMG. 2008. Tradução de Adelaide La Guardia Resende et al.

HALL, Stuart. The Meaning of New Times. In: MORLEY, David; CHEN, Kuan-Hsing. (eds.). Stuart Hall**: Critical Dialogues in Cultural Studies**. London: Routledge, p. 223-237. 1996.

_____. Quem precisa da identidade? In.: SILVA,T.T. (Org.) **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais.7. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 2007

HALL, Richard. **Organizações, estrutura e processos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall. 1984.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Multidão:** guerra e democracia na era do império. Rio de Janeiro: Record. 2005. Trad.: Clóvis Marques.

HERZOG, J.P. People the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleverland, v. 42, n. 3, mar 1991. p. 6-11.

HILLS, G; LUMPKIN, G. T.; SINGH, R. Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 17, p. 168-182, 1997.

HJORTH, D. Nordic entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p. 313-338. march. 2008.

HOLANDA, A. B. de. **Miniaurélio século XXI escolar:** o minidicionário da língua portuguesa. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. Coordenação da edição: Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1988.

JAMESON, F. **A lógica cultural do capitalismo tardio**. In. Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: editora Ática. p. 27-90. 2006. Traduzido por M.E. Cevasco.

JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. RENT XII, Lyon, França, nov, 1998.

JUCÁ, Joselice. **Fundação Joaquim Nabuco:** uma instituição de pesquisa e cultura na perspectiva do tempo. Recife, Editora Massangana, Fundaj, 1991.

JULIEN, Pierr-André. **Entrepreneuriat regional et économic de la connaissance:** une métaphore des romans policiers. Quebec: Presses de l´université de Québec. 2008. 395 p.

JUNQUEIRA, Luciano Prates. Descentralização, intersetorialidade e rede na gestão da cidade. **Organizações & sociedade**. v. 11, edição especial, p. 129-139, 2004.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna:** novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 2ª edição ampliada. Rio de Janeiro, Jorge ZAHAR Ed. 2006. Traduzido por Ruy Jungmann. Tradução do capítulo 1 por Carlos A. Medeiros.

LA MENDOLA, S. O sentido do risco. **Revista de SociologiaTempo Social**. v.17.n.2. p. 59-91.Nov.2005. Tradução de Noberto Luiz Garinello.

LASCH, F.; YAMI, S. The nature and focus of entrepreneurship research in France over the last decade. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.32.n.2. p. 339-360. 2008.

LECCA, B.; NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organziation.** v.13.n.5. 2006. P. 627-651. Disponível em: http://org.sagepub.com/cgi/content/abstract/13/5/627> Acesso em 2009.

LECHNER, Christian e DOWLING, Michael. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship and Regional Development**, n. 15, p. 1-26, 2003

LIMA, Manolita C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais – a pesquisa bibliográfica. Monografia: a engenharia da produção acadêmica. Capítulo 3.
São Paulo: Saraiva, 2004. p. 37-49.

LIN, N. **Social capital, a theory of social structure & action**. Port Chester, Cambridge University Press, 2001.

LINS, S. L.B. Dimensões básicas de análise das organizações. **Revista de Administração da Unimep.** v.5.n.3. set/dez 2007. Disponível em: http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/4. Acesso em março de 2010.

LISONDO, H. R. O grupo e a inovação. In.: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. (Coord.). **Inovação organizacional e tecnológica.** São Paulo: Thomson. p. 257-325. 2007.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: past research and future challenges. **Journal of management**. v. 14. p. 139-161. 1988.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio. p.44-50. 2004.

MACHADO, S. **Janelas para a história: defendendo e preservando a memória arquitetônica da Fundação Joaquim** Nabuco. Recife, Junho de 2009. Disponível em < http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=16&pageCode=1461&date=currentDate > Acesso em 2009.

MACIEL, C de **O. Comportamento empreendedor, lócus de controle e desempenho: proposta e teste de um modelo de equações estruturais.** In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2007.

MARE (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DA REFORMA DO ESTADO). Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília/DF. 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf >. Acesso em 2009.

MARTINS, P.E.M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O.P**. Reformas administrativas brasileiras recentes:** a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na administração pública. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2007.

MARTINS, P. H., As redes sociais, o sistema da dádiva e o paradoxo sociológico**.** *In* **Redes sociais e saúde**: **nova perspectiva de análise**, Recife, Editora Universitária da UFPE, 2008.

MENDES, V. L. P. S.; BARBOSA, A. M. G.; RODRIGUES, J. M. Gestão dos serviços públicos e participação: estudo com os beneficiários do programa bolsa família. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2007

MELLO, S. B. C.; CORDEIRO, A. T.; PAIVA JR., F. G. **Evaluation of The Body of Knowledge about Entrepreneurship of the Latin American Academy**. The Business Association of Latin American Studies, BALAS, São Paulo, 2003.

MELLO, S. B. C.; CORDEIRO, A. T.; TEIXEIRA, C. C. de M. Condições e contradições do ensino-aprendizagem: reflexões acerca de uma pedagogia político-crítica em Paulo Freire no contexto de uma sociedade de consumo. **Contrapontos**, Itajaí, v. 6, n. 3, p. 477-494. set/dez 2006.

MERRIAN, S. B. Being a careful observer. In: MERRIAN, S. B.**Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, MARIA C.SOUZA. **O Desafio do Conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. **Inovação organizacional e tecnológica.** São Pauo: Thomson. p.1-22. 2007.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**.v.5, n.4, 1980.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24. n. 1. p. 71-91. 1999.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In.: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, Editora Atlas, 1997. cap. 1.

_____; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, introdução. Editora Atlas, 1997.

_____; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thompson learning. 2006.

_____; ALCADIPANI, Rafael, BRESLER, Ricardo B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. Revista de Administração Contemporânea. edição especial. P. 59-179. 2001.

NASSIF, Vânia Maria J. et al. Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2001 e 2008. In.: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo/SP. 2009.

NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship**: new models of sustainable social change. Oxford University Press. 2006.
NOGUEIRA, Ana Lúcia Horta. **A linguagem e o outro no espaço escolar**: Vygotsky e a construção do conhecimento. Campinas, SP: Papirus Editora. 12ª ed. 2008.

O'FLYNN, J. From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. **The Australian Journal of Public Administration.** v.66. n.3. p.353-366. 2007.

OGBOR, J.O.: Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of management Studies,** v. 37, n. 5, July, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas. 2ª ed.1988.

OLIVIERI, C. Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do banco central do Brasil. **Revista de Sociologia e Política.** Universidade Federal do Paraná. n. 29. p. 147-168. novembro de 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley Pub. Co. 1992.

OWUSUANSAH, W.; COONEY, T.M.; URQUHART, J. **How Innovative is the Public Sector.** RENT XVII, Lodz. p. 19 – 21. 2003.

PAIVA JR, F.G. et al. Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial:a perspectiva dos empreendedores de base tecnológica. In.: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília/DF. 2005.

_____. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz.** Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

_____. **Confiança nas interações sociais do empreendedor: um marco de fortalecimento dialógico.** In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Brasília/DF. 2005.

PAIVA JR, F.G.; CORDEIRO, A. T., **Empreendedorismo e o espírito empreendedor**: uma análise da evolução dos estudos da produção acadêmica brasileira. XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, Salvador, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. [CD-ROM].

_____; LEÃO, A. L.; MELLO, S. C. B**. Competências empreendedoras em dirigentes de êxito socialmente reconhecido.** In.: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia/SP. 2003.

_____; CORRÊA, M. I.S; SOUZA. A.C.R. **A identidade cultural e a articulação de caráter empreendedor na busca de um desenvolvimento local.** In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador. 2006.

_____; LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração.** In.: I ENCONTRO DO ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. Recife/PE. 2007.

_____; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J.R.F. O empreendedor humanizado como uma alternativa de Empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme Beleza Americana. In.: **V EGEPE,** São Paulo, 2008.

PARDINI, Daniel Jardim; BRANDÃO, M. Meira. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2007.

PEDROSO, J.P.P.; MASSUKADO, M.S. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. In.: V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo. Março de 2008.

PEREIRA, L. C. Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública** – RAP/FGV. 34 (4),, p.7-26. jul./ago, 2000.

PEREIRA, O. **O que é teoria?** São Paulo: Brasiliense, p. 73-77. 2006.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K.C.N. Perfil intra-empreendedor: um estudo inicial em funcionários da infraero-sede. **Revista do Serviço Público.** Brasília, DF. v.57.n.4.p 507-529. out/dez. 2006.

PEYREFITTE, A. **Sociedade de confiança**: ensaio sobre as origens e a natureza do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Topbooks, 1999. Traduzido por Cylene Bitttencourt.

PIERANTI, O. P. et al. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2007.

PLANO DE TRABALHO. Fundação Joaquim Nabuco. Edições Bagaço. p. 80. 2005.

PMBOK, **Project Management Body of Knowledge**. Project Management Institute (PMI). Minas Gerais. v.1.0. Maio de 2000. Tradução livre do PMBOK.

PRATES, Marco Aurélio S.; BARROS, Betânia Tanure de. **O estilo brasileiro de administrar**: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial In.: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira, Editora Atlas, 1997. cap. 3.

PROJETO RESGATE. Exposição tipos antropológicos do nordeste. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação. 1982.

_____. I seminário nacional sobre arquitetura nos trópicos. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação. 1984a

_____. Projeto espaço aberto. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação 1984b.

_____. V encontro de ciências sociais do nordeste. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação 1991.

_____. V congresso afro-brasileiro. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação 1997.

PROJETO RESGATE. Seminário internacional Celso Furtado, a sudene e o futuro do nordeste. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação 2000a .

_____. Exposição Cabral, o viajante do rei – as origens do Brasil. Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Documentação. 2000b.

_____. Abolição, ainda um desafio. In.: **Exposição virtual projeto resgate**. Fundação Joaquim Nabuco. 2003. Disponível em < http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=16&pageCode=846 >. Acesso em 2010.

_____. Seminário nacional o golpe de 1964: 40 anos depois. In.: **Exposição virtual projeto resgate**. Fundação Joaquim Nabuco. 2004. Disponível em < http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=16&pageCode=847&textCode=7565&textStep=2 >. Acesso em 2010.

_____. Festival ecocultural da revitalização do São Francisco. In.: **Exposição virtual projeto resgate**. Fundação Joaquim Nabuco. 2005. Disponível em < http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=16&pageCode=848&textCode=7566&textStep=2 > Acesso em julho de 2009.

_____. Festival des 3 continents/seminário *produire au sud*. In.: **Exposição virtual projeto resgate**. Fundação Joaquim Nabuco. 2006. Disponível em < http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=16&pageCode=848&textCode=7566&textStep=2 > Acesso em julho de 2009.

RAMAMURTI, R. Public entrepreneurs: Who they are and how they operate. **California Management Review**, v.28.n.3. p. 142-158. 1986.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro – esboço de uma teoria geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REIS, G.G. et al; Inovação no desenvolvimento de plásticos “verdes” e com menores carbon footprints: o caso do polietileno de álcool de cana-de-açucar da Braskern. In.: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Recife, PE, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. Ed. Makronbooks, 2004.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegría. **Revista de Administração Contemporânea** – RAC. v.10.n.3. p. 29-50. jul/set 2006.

SANTOS, B. de S. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. V.1. São Paulo: Cortez. p. 55-94. 2000.

SAYEED, O.B.; GAZDAR, M.K. Intrapreneurship: assessing and defining attributes of intrapreneurs. **The Journal or Entrepreneurship.** Sage Publications. v.12. 2003. Disponível em http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/1/75. Acesso em 2009.

_____. A família brasileira diante de transformações no cenário histórico global. **Revista anthropologicas**. ano 9. v.16. n.1. p. 217-242. 2005.

SCOTT, W. R.. **Institutions and organizations**. Thousands Oaks, Sage Publications, 1995. Cap. 3.

SCHMUDE, J.; WELTER, F.; HEUMANN, S. Entrepreneurship research in Germany. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.32.n.2. p. 289-311. 2008.

SEVERINO, A. Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo. Editora Cortez. 2007.

SHARMA P.; CHRISMAN, J.J. Toward a reconciliation of the definitional in the field of corporate entrepreneurship. **EntrepreneurshipTheory and Practice.** v.23.n.3.p.11-27. 1999.

SCHÖN, Donald A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem. Porto Alegre: ARMED, 2000.

SILVA E OLIVEIRA et al. Paradigmas de administração pública e conselhos gestores municipais: velhas abordagens de gestão em novos arranjos institucionais? XXXI

ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2007.

SIQUEIRA, H. S. G.; PEREIRA, M. A. O sentido da autonomia no processo de globalização. In.: **Revista Educação.** Universidade Federal de Santa Maria, RS, v.22. n.02. 1998.

SOUSA, J. L. de. Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco: A Estratégia de Agregar Valores Institucionais. In.: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DAASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Recife, PE. 2009.

_____; PAIVA Jr, Fernando Gomes de. OS NOVOS TEMPOS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS AMARRAS DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E DO REGULAÇÃO SOCIAL. In: GESTÃO PÚBLICA: Práticas e Desafios. Sylvana Brandão (Org.). Recife: Bagaço, 2009. Vol. III.

SOUZA, A. R. **Agências reguladoras e seus modelos de gestão: uma análise na aneel e Anatel.** Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/trabalhos . Acesso em fev 2010.

SOUZA, Jessé. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. Revista Brasileira de Ciências Sociais. v.13. n. 38. São Paulo. 1998. Disponível em http://www.scielo.br/. Acesso em 2007.

_____. **A modernização seletiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: editora da Universidade de Brasília. 2000.

SOUZA, E.C.L de; CASTRO-LUCAS, C. Cultura e atitude empreendedora nas vinícolas do Vale do Vinhedo – RS. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro. 2007.

STAL, E. Sistemas reguladores e indutores da cooperação universidade-empresa: legislação, fontes de financiamento e incentivos fiscais. In.: SBRAGIA, R (coord.) **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: CLIO Editora, 2006.

STOCKER, G. Public value management: a new narrative for netwoked governance? **American Review of Public Administration.** v.36. p.41-57. 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation** – integrating technological, market and organizational change. 3. Ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TEIXEIRA, S. M. F.; OUVERNEY, A. M. **Gestão de redes:** a estratégia de regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: editora FGV. 2007.

TERÊNCIO, M.G.; SOARES, D. H. P. A internet como ferramenta para o desenvolvimento da identidade profissional. **Psicologia em Estudo. v**.8.n.2 . Maringá. Jul/dez 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722003000200015&script=sci_arttext&tlng=in . Acesso em março de 2010.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. Vol. 1.

TURNER; J. H.; STETS, J. Sociological Theories of Human Emotions. **Annual Review of Sociology**, v. 32, p. 25-52, 2006.

VALE, G. M. V., WILKINSON, J., AMÂNCIO, R.. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO , 29. Brasilia. 2005.

VASCONCELOS, G. M. R. de. Empreendedorismo e redes de relacionamento. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. 2007.

VASCONCELOS, Isabella F.G.; PINOCHET, L. H. C. **Poder, tecnologia e controle burocrático**: uma análise crozeriana em uma empresa de informática paranaense. In.: ENEO, 2. Recife, Pernambuco. 2002.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 1997.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phenomena. **Renue de l´Entrepreneuriat**, v.1. n.1. 2001.

VIMEIRO, A. C.; DANTAS, M. Entre o explícito e o implícito: proposta para a análise de enquadramentos da mídia. In.: II ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO DE MINAS GERAIS. Belo Horizonte: Setembro de 2009. Disponível em www.fafich.ufmg.br/ecomig/wp-content/.../GT2_Vimieiro_e_Dantas.pdf . Acesso em 2009.

ZANELLA, A. V. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. In.: **Psicologia & Sociedade.** v.17.n.2. Porto Alegre. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010218220050002000013&script=sci_arttext&tlng=es > acesso em março de 2010.

WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. **Organization Studies.** v.28.n.7. Sage Publications. 2007. P. 1079-110. Disponível em: http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/7/1079. Acesso em 2009.

WILBER, KEN. **A visão integral**. Editora Cultrix. 2009.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In.: WOOD Jr., T. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Pualo: Atlas. p.15-31. 1995.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In.: SILVA, T. T. da. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos Estudos Culturais. 7. ed. Persópolis, RJ: Vozes, 2007.

YETIM, N. Social capital in female entrepreneurship. **International Sociology.** v..23.n.6. Disponível em http://iss.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/6/864. Acesso em 2009. 2008.

YIN, R.K. **Can study research**: desing and methods. Newburry Park, CA:Sage publications, p. 23. 1989.

10 Anexo

10.1 Mapa de Codificação

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
10	**Imaginação Conceitual**	Insere-se nas experiências vividas que influenciam nos significados e estes são conferidos no fenômeno empreendedor. Há inferências da formação do caráter, das vivências no cotidiano e das percepções subjetivas do sujeito; no contexto das organizações consolidadas, toma-se como exemplo a ação dos intraempreendedores que inovam e se arriscam em empresas hierarquicamente estruturadas; encontra-se no comportamento e nas atividades vivenciais do empreendedor, no sentido de fomento à busca de conhecimento, experiência e aperfeiçoamento das capacidades individuais.
101	Autonomia	Está permeada na condição de um indivíduo ou de um grupo de se determinar por si mesmo, segundo suas próprias leis, com capacidade de tomar decisões enquanto ser ou grupo racional e consciente; na habilidade ou no desejo de ser autodirigido na busca de oportunidades; no desejo de se libertar das restrições burocráticas; ou ainda, na incorporação de um espírito de independência necessário para gerar novos negócios.
102	Convivência com Risco	Trata-se de uma ambiência onde os tomadores de decisão têm conhecimento dos possíveis resultados associados a um evento e à distribuição probabilística de suas ocorrências.
103	Desprendimento	Refere-se a uma necessidade de revigoramento e expansão da visão total de ser humano; desligar-se do objeto por meio de dispositivos sociais, o que conduz o sujeito que empreende ao equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal.
104	Disposição Pessoal	É a aptidão de enfrentamento do sujeito que empreende aos desafios e às forças que

		precisam de reflexão, vontade e ação.
105	Intuição	Depreende-se das escolhas que geram redução de risco por meio de dispositivos de garantia, de forma que prejuízos servem de aprendizados e são visto por ângulos diferentes.
106	Visão Integral	É percebida no sujeito que evidencia transparência nas relações e senso de coletividade, cuja visão ultrapassa fronteiras do empreendimento com vestimentas de convicção grupal sob o cômputo da responsabilidade socioeconômica e ambiental..
107	Subjetividade	Envolve a autopercepção e a vontade empreendedora na instância do aqui e agora ou outra órbita temporal, mas favorecida por articulação interpessoal; a dimensão subjetiva é a lógica de sobrevivência do empreendedor.
20	**Expertise**	É o resultado da habilidade de aprender com as experiências, de forma a capacitar o sujeito com respostas rápidas e sugestões alternativas para situações específicas.
201	Desenvolvimento de Competências	As competências inserem-se na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizam os empreendedores para o enfrentamento das mudanças e das incertezas presentes no ambiente social e no de negócios
202	Intercâmbio de Conhecimento	A aquisição do conhecimento para o grupo de referência com o intuito inclusivo e perante relação dialógica, de maneira a incrementar o esforço conjunto.
203	Transformação da Linguagem	A transformação da linguagem potencializa a comunicação lúdica e acessível ao outro, ora com expressões da cultura regional para desmistificar o uso do produto e torná-lo familiar ao usuário.
204	Inversão	Trata-se da ressignificação e o sentido da perda como fonte de conhecimento, ou seja, torná-la uma aprendizagem do cotidiano revertida em expertise.
205	Inovação	É uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos clientes e mercados e explora as mudanças do ambiente organizacional auxiliada pela rede de relacionamento. Cria-se produto ou serviço novo a partir de uma combinação de outros produtos ou serviços pré-existente

30	**Interação Social**	A ação é considerada social quando há uma direção para o "outro". É Importante interpretar as motivações que levam o empreendedor a tal conduta.
301	Ação Empreendedora e a Ética dos Valores	Os fins objetivados pela ação empreendedora são permeados pela ética normativa. A visão do empreendedor é movida por valores coletivos.
302	Ação Político-Social	É constituída pela ação coletiva dos atores do empreendimento em um espaço dialógico de maneira a criar valor ao serviço; há integração do empreendedor com as pessoas do empreendimentos por meio de emoção e razão no contexto coletivo.
303	Ação de Otimização de Oportunidade	A autopercepção, a vontade do sujeito e a intenção de um parceiro fazem emergir a oportunidade do empreendimento quando somada ao momento de referência e a uma articulação interinstitucional.
304	Ação de Adaptação Contingencial	A flexibilidade é fundamental para enfretamento das contingências. Na ação há prioridades para determinadas tarefas relacionadas à estratégia.
305	Diálogo	A comunicação é fundamental para as interações dialógicas. Os grupos do empreendimento têm dinamismo e articulação próprios e distintos com particulares métodos de articulação.
306	Institucionalização	A institucionalização é fruto da legitimação da opção ética dos valores; as consequências chancelam a imagem corporativa, prosperidade e proteção contra valores negativos oriundos da cultura nacional.
307	Parceria	Por processos intersubjetivos e de interação social efetiva-se a parceria que facilita a realização de projetos.
308	Relacionalidade	O perfil articulador é característica relacional do empreendedor.

10.2 Mapa de Codificação Proposto

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
10	**Imaginação Conceitual**	Insere-se nas experiências vividas que influenciam nos significados e estes são conferidos no fenômeno empreendedor. Há inferências da formação do caráter, das vivências no cotidiano e das percepções subjetivas do sujeito; no contexto das organizações consolidadas, toma-se como exemplo a ação dos intraempreendedores que inovam e se arriscam em empresas hierarquicamente estruturadas; encontra-se no comportamento e nas atividades vivenciais do empreendedor, no sentido de fomento à busca de conhecimento, experiência e aperfeiçoamento das capacidades individuais.
101	Autonomia	Está permeada na condição de um indivíduo ou de um grupo de se determinar por si mesmo, segundo suas próprias leis, com capacidade de tomar decisões enquanto ser ou grupo racional e consciente; na habilidade ou no desejo de ser autodirigido na busca de oportunidades; no desejo de se libertar das restrições burocráticas; ou ainda, na incorporação de um espírito de independência necessário para gerar novos negócios.
102	Convivência com Risco	Trata-se de uma ambiência onde os tomadores de decisão têm conhecimento dos possíveis resultados associados a um evento e à distribuição probabilística de suas ocorrências.
103	Desprendimento	Refere-se a uma necessidade de revigoramento e expansão da visão total de ser humano; desligar-se do objeto por meio de dispositivos sociais, o que conduz o sujeito que empreende ao equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal.
104	Disposição Pessoal	É a aptidão de enfrentamento do sujeito que empreende aos desafios e às forças que precisam de reflexão, vontade e ação.
105	Intuição	Depreende-se das escolhas que geram redução de risco por meio de dispositivos de garantia, de forma que prejuízos servem de

		aprendizados e são visto por ângulos diferentes.
106	Visão Integral	É percebida no sujeito que evidencia transparência nas relações e senso de coletividade, cuja visão ultrapassa fronteiras do empreendimento com vestimentas de convicção grupal sob o cômputo da responsabilidade socioeconômica e ambiental..
107	Subjetividade	Envolve a autopercepção e a vontade empreendedora na instância do aqui e agora ou outra órbita temporal, mas favorecida por articulação interpessoal; a dimensão subjetiva é a lógica de sobrevivência do empreendedor.
108	Disposição Idiossincrática	É a aptidão do empreendedor em desenvolver ações visando ao fortalecimento dos laços identitários e a valorização das raízes sócio-culturais de uma coletividade.
20	**Expertise**	É o resultado da habilidade de aprender com as experiências, de forma a capacitar o sujeito com respostas rápidas e sugestões alternativas para situações específicas.
201	Desenvolvimento de Competências	As competências inserem-se na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizam os empreendedores para o enfrentamento das mudanças e das incertezas presentes no ambiente social e no de negócios
202	Intercâmbio de Conhecimento	A aquisição do conhecimento para o grupo de referência com o intuito inclusivo e perante relação dialógica, de maneira a incrementar o esforço conjunto.
203	Transformação da Linguagem	A transformação da linguagem potencializa a comunicação lúdica e acessível ao outro, ora com expressões da cultura regional para desmistificar o uso do produto e torná-lo familiar ao usuário.
204	Inversão	Trata-se da ressignificação e o sentido da perda como fonte de conhecimento, ou seja, torná-la uma aprendizagem do cotidiano revertida em expertise.
205	Inovação	É uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos clientes e mercados e explora as mudanças do ambiente organizacional auxiliada pela rede de relacionamento. Cria-se produto ou serviço novo a partir de uma combinação de outros produtos ou serviços pré-existente

30	**Interação Social**	A ação é considerada social quando há uma direção para o "outro". É Importante interpretar as motivações que levam o empreendedor a tal conduta.
301	Ação Empreendedora e a Ética dos Valores	Os fins objetivados pela ação empreendedora são permeados pela ética normativa. A visão do empreendedor é movida por valores coletivos.
302	Ação Político-Social	É constituída pela ação coletiva dos atores do empreendimento em um espaço dialógico de maneira a criar valor ao serviço; há integração do empreendedor com as pessoas do empreendimentos por meio de emoção e razão no contexto coletivo.
303	Ação de Otimização de Oportunidade	A autopercepção, a vontade do sujeito e a intenção de um parceiro fazem emergir a oportunidade do empreendimento quando somada ao momento de referência e a uma articulação interinstitucional.
304	Ação de Adaptação Contingencial	A flexibilidade é fundamental para enfretamento das contingências. Na ação há prioridades para determinadas tarefas relacionadas à estratégia.
305	Diálogo	A comunicação é fundamental para as interações dialógicas. Os grupos do empreendimento têm dinamismo e articulação próprios e distintos com particulares métodos de articulação.
306	Institucionalização	A institucionalização é fruto da legitimação da opção ética dos valores; as consequências chancelam a imagem corporativa, prosperidade e proteção contra valores negativos oriundos da cultura nacional.
307	Parceria	Por processos intersubjetivos e de interação social efetiva-se a parceria que facilita a realização de projetos.
308	Relacionalidade	O perfil articulador é característica relacional do empreendedor.
309	Cooperação Técnica e Comodato	Trata-se da articulação do empreendedor em cambiar recursos técnicos com outras instituições ou ainda geri-las como depositárias ou cessionárias.
310	Representação Institucional	Depreende-se da gestão reputacional do empreendedor junto a um grupo de referência
311	Internacionalização	A ação é internacionalizada quando um produto apresentar justaposição de culturas na sua apresentação.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo