



FÓRUM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PME

A ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA AÇÃO EMPREENDEDORA DA FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO

A MULTIDIMENSIONAL APPROACH TO ENTREPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE ENTREPRENEURIAL ACTION OF JOAQUIM NABUCO FOUNDATION

Jefferson Lindbergh de Sousa

Universidade Federal de Pernambuco -UFPE

jff.lindbergh@uol.com.br

Fernando Gomes de Paiva Junior, Dr.

Universidade Federal de Pernambuco -UFPE

fernando.paivajr@gmail.com

Zarah Barbosa Lira, Ma.

Fundação Joaquim Nabuco- FUNDAJ

zarah@fundaj.gov.br

RESUMO

No contexto brasileiro, necessita-se observar como as ações empreendedoras de uma instituição pública fundacional revelam práticas reflexivas e coletivas. Há um desafio de responder como se empreende em uma instituição fundacional do setor público, uma vez que é prevalente a aplicabilidade do empreendedorismo no setor privado e a abordagem multidimensional vislumbra um empreendedorismo coletivo e interacional de maneira a gerar no setor público a criação de valor público, resultado de ação coletiva capaz ampliar benefícios socioculturais aos cidadãos. A Fundação Joaquim Nabuco é objeto de pesquisa e a composição do *corpus* pelo Relatório de Gestão do ano de 2005. A Análise de Conteúdo fundamenta-se em unidades analíticas pelas Categorias Estruturais da Ação Empreendedora do estudo de Paiva Jr. (2004). Os resultados revelam a prevalência de ações empreendedoras da Fundaj atrelada à **interação social**, o que reflexivamente remete ao marco cultural da coletividade inserido nas atividades e projetos institucionais e impulsiona a formulação de alianças e parcerias; a **expertise** representa mais de um terço das incidências de ações empreendedoras e a **imaginação social** abarca um décimo das ações empreendedoras da Fundaj.

Palavras-chaves: Ação empreendedora; Empreendedorismo no Setor Público; Abordagem Multidimensional.

ABSTRACT

In the Brazilian context, entrepreneurial actions by a public foundation reveal reflexive and collective practices. The challenge to be met is how entrepreneurship in a public sector foundation can be undertaken, in view of the fact that the concept is more prevalent in the private sector and that a multidimensional approach to entrepreneurship envisions it as collective and interactional activity for create public value for the general public as the result of collective action to expand the sociocultural benefits available. The object of this study was the Joaquim Nabuco Foundation (Fundaj). The data base utilized was the foundation's Management Report for 2005. Content analysis was carried using as analytical units the Structural Categories of Entrepreneurial Action developed in the study of Paiva Jr. (2004). Results show that in the entrepreneurial actions undertaken by Fundaj, those linked to **social interaction** were the most prevalent. This kind of actions can be seen as relating back to aspects of the collectivity's culture that are embedded in the activities and projects of the institution and drive the development of alliances and partnerships. Other categories observed were **expertise**, present in more than one-third of the entrepreneurial actions of Fundaj, and **social imagination**, which represented one-tenth of such actions.

Keywords: Entrepreneurial Action; Public Sector Entrepreneurship; Multidimensional Approach

1 INTRODUÇÃO

A crise do paradigma moderno gerou transformações que abalaram o reducionismo mecanicista no qual a natureza era apropriada e instrumentalizada. Tais mudanças são trazidas por Giddens (1990) como sendo a intensificação das relações sociais em escala mundial, enquanto que autores como Lyotard (2004) advogam a emergência de um novo paradigma com características de uma ruptura interminável, vista como uma condição pós-moderna, ou ainda, Bauman (2003) que traz o conceito de pós-modernidade como uma condição humana.

Autores contemporâneos como Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que as organizações passam a ser estudadas em contextos maiores, onde o social, o filosófico e o histórico coexistem sem definir fronteiras entre si. Essa discussão tem repercussões nas organizações públicas, embora pareçam isoladas do terceiro estágio do capitalismo contemporâneo e por Jameson (2006) denominado de capitalismo tardio.

A cristalização dessas conseqüências vem ocorrendo em meio a reformas do aparelho do Estado entre as décadas de 80 e 90 quando foram implementadas pela *New Public Management* (NPM) e, como informam Martins, Imasato e Pieranti (2007), tentaram ajustar a baixa efetividade da Administração Pública aos baluartes dos novos tempos como qualidade, motivação, accountability, clientes, efetividade, eficácia, eficiência e administração por projetos. No entanto, dentre as críticas mais severas encontra-se a adoção de um modelo oriundo das práticas de gestão de empresas privadas à administração pública.

No contexto brasileiro, as abordagens reformistas na administração pública federal foram influenciadas pelo gerencialismo, movimento que defende como referência as práticas gerenciais do setor privado para o setor público (HOOD, 1991; HUGHES, 1994), uma vez que uma de suas vertentes, a NPM, norteou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, responsável pela reforma gerencial de 1995 e a nova gestão pública brasileira (PEREIRA, 2000).

A reforma gerencial do Estado Brasileiro implementada no ano de 1995 sofreu semelhantes perturbações do campo epistemológico da racionalidade instrumental de sua abordagem- mestra NPM, ao ponto de se entender que os conceitos gerenciais a ela 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.

O deslize do entendimento sobre o processo gerencial na dimensão cultural da administração pública federal foi constatado na análise de Fadul e Souza (2007) nas agências reguladoras. Os autores revelaram a existência de práticas de gestão patrimonialistas, burocráticas e gerenciais, uma vez que coexistiam centralizações de decisões, destacado processo hierárquico, formalismo excessivo e informalidades na dimensão política e no relacionamento com o ambiente externo, o que constituiu um modelo de gestão híbrido.

Modelo híbrido de gestão em instituições públicas é fato também verificado em instituições fundacionais públicas, como acontece na Fundação Joaquim Nabuco – Fundaj, onde há convivência do modelo burocrático com o gerencial, revelados tanto na ênfase dada a tarefas orientadas por normas escritas e somada à centralização administrativa, quanto na existência de indicadores de desempenho, além de processos de reengenharia e *downsizing*.

O modelo de administração gerencial pode não ter dado conta de preparar gerentes públicos em identificação de problemas, na mobilização de recursos e nos estabelecimentos de parcerias, cuja importância do

empreendedorismo trazida por Paiva Jr. (2004) como fenômeno multidimensional revela, dentre outras ações, até mesmo a de alterar a realidade do mercado ao trazer algo novo e diferente como retorno às necessidades identificadas no ambiente organizacional.

Concomitantemente, na busca pelas novas tecnologias gerenciais, o empreendedorismo vem despertando interesses não só dos órgãos públicos, como também da iniciativa privada e da academia, bem como vem se tornando objeto de pesquisa de vários autores tais como Paiva Jr. e Cordeiro (2002) e Mello, Cordeiro e Paiva Jr. (2003).

A problemática deste estudo diz respeito à emergência do empreendedorismo no setor público, pois de acordo com Morris e Jones (1999), há razões para tal questionamento, dentre as quais o fato de empreender envolve busca de oportunidades e há limitações aos gestores públicos, ou pelas exigências legais, ou pela regulação do uso dos recursos atribuídos para cada organização.

A partir de então, este estudo procura responder a seguinte questão de pesquisa: **como empreender em uma instituição fundacional do setor público?** Para tanto, os projetos e atividades destacados pelos diretores da atual gestão da Fundação Joaquim Nabuco no Relatório de Gestão referente ao ano de 2005 serviram de base para a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O sentido do termo empreendedorismo vem compondo elementos pertinentes a investimentos, riscos financeiros e planejamento, oriundos do ambiente econômico-mercantil. Danjou (2002) e Verstraete (2001) entendem o empreendedorismo como fenômeno social e interativo, em que o ator empreende como um agente de transformação, dialógico e reflexivo, com efeito, a partir da sua experiência vivida.

É preciso, no entanto, atentar para a observação de autores como Paiva Jr., Almeida e Guerra (2008) sobre a universalização conceitual do termo empreendedorismo que oculta à complexidade desse fenômeno. Nesse sentido, indivíduos de capacidades diversas precisam trabalhar em coesão. Partindo desse princípio, estudiosos oriundos de países nórdicos trazem o desvencilhamento do termo empreendedorismo da abordagem racional-instrumental que delibera sua aplicação para além da linha econômico-mercantil, de maneira a cobrir temas organizacionais com bases epistemológicas de uma construção social das práticas cotidianas. Isso se coaduna com a visão de Hjorth (2008) que se refere aos estudos realizados sobre a administração dos negócios em países nórdicos, como sendo predominantemente simbólicos e construtivistas.

O empreendedorismo como fenômeno coletivo, de construção social se ajusta aos estudos de Johannisson (1998) quando situa o empreendedor como um agente de caráter coletivo que mantém interação com os membros da coletividade cujo envolvimento social está fundamentado em afeição e valores compartilhados. O autor alerta para o fato de que o poder do indivíduo não pode ser desconsiderado, uma vez que não há interação social sem iniciativa individual. A idéia central é de se criar espaços que atendam a todos os possíveis empreendedores da organização, o que pode ajudar a desmistificar o fato de o empreendedor tão somente associado à pessoa que lidera pequenos negócios de família.

Assim, Cordeiro e Mello (2006), observam o processo do empreendedor por meio da relação dinâmica entre a estrutura e a agência empreendedora, de forma a possibilitar ao ator que empreende identificar recursos sociais potencializadores de sua ação, uma vez que se vislumbra um compromisso assumido com outros atores em meio a uma reconstrução sócia. A noção de coletivo espelha uma ajuda mútua e solidária que se direciona para uma interação entre os membros e com destaque à identificação com os valores coletivos e o espírito cooperativo.

Pode-se depreender das conclusões de O'Flynn (2007) que o empreendedorismo manifesta uma perspectiva coletivista e social, além de criar possibilidades na arena pública de se reconhecer cientificamente a geração de valores públicos na órbita da sociedade civil. Dessa maneira, a compreensão acerca do empreendedorismo no setor público reflete ações coletivizadas que venham oferecer benefícios coletivos ao cidadão.

2.1 O Empreendedorismo no Setor Público

A concepção multidimensional do empreendedorismo representa certa aplicabilidade, tanto para organizações privadas quanto para as públicas. Autores como Morris e Jones (1999) argumentam que empreendedorismo seja um constructo universal e, portanto, pode ser aplicado nas organizações do setor público. Para eles, 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 pelos autores 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 há a ênfase no processo de inovação referente a novos produtos ou serviços.

Existe a necessidade de se abordar o empreendedorismo público como fenômeno social, coletivizado e de interação social, tal como tem sido sugerido por autores como Johannisson (1998), em contraposição ao empreendedorismo atomístico que minimiza ações de cunho coletivo. Dessa forma, o ator que empreende no setor público será um agente construído socialmente e no diálogo coletivizado incrementará o espírito do empreendedor.

As constatações de Pessoa e Oliveira (2006) se coadunam com os argumentos de Lecca e Naccache (2006) ao atribuírem atitudes atomísticas tanto para o empreendedor institucional quanto para o intra-empreendedor, uma vez que provocam mudanças ou criações em arranjos institucionais, a fim de criar novas instituições ou alterar as existentes. Autores como Baratter, Ferreira e Costa (2009) tratam o empreendedor institucional como sendo aquele ator que dificilmente, de forma atomística, modifica instituições, sendo necessário mobilizar e desenvolver alianças e mecanismos de cooperação para tamanha missão.

A valorização de um comportamento voltado para a conciliação de interesses e para o apaziguamento de conflitos possibilita a concretização de resultados perseguidos em uma sociedade formalista, onde persiste a distância entre o prescrito e o descrito, de forma que, são pertinentes aquelas formas de relação social no empreendedorismo público. Isso pode 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 em países como o Brasil, Castor

(2000, p.47) 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”.

À perspectiva de ações coletivizadas, soma-se o pragmatismo do valor público por analisar fatores situacionais como contexto ou a natureza da tarefa. A proposição tem sido defendida por Alford e Hughes (2008) que compreendem o termo “valor público” não pelo fato de algo ser oferecido pelo setor público, mas por se tratar de um valor produzido por ações coletivizadas e consumido coletivamente pelo cidadão.

2.1.1 A Ação Empreendedora no Setor Público

A ação empreendedora no setor público será indutora de melhores resultados no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores, por meio da construção de redes sociais (SILVEIRA, 2007). Autores como Martins (2008) vêem nas redes sociais um tema de grande relevância para a sociedade contemporânea, no que tange às exigências de respostas políticas locais, rápidas e eficazes para garantir os direitos dos cidadãos.

Os resultados dos estudos de Machado, Silva e Nascimento (2009) indicam mais atuação de empreendedores em redes sociais devido ao grau de importância na exploração de oportunidades. Dessa forma, as redes sociais são indutoras da ação empreendedora para trazer resultados valiosos na busca de oportunidades, o que explica o êxito nos negócios de grande parte dos empreendedores por intermédio de contatos com integrantes de suas redes de relacionamento.

A ação empreendedora no setor público também pode estar inserida no reconhecimento de oportunidades de negócios no tocante à percepção da potencialidade de novos recursos como consequência de criação/melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente. Nessa lógica, o processo inovador é fundamental, como lembram 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.

Um exemplo de reconhecimento de oportunidades de negócios é apresentado por Sousa (2009) quando vislumbra a potencialidade empreendedora do Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco, ao ser relacionado à riqueza de seu acervo documental com as datas efêmeras institucionais que se avizinhavam. Em muitos casos, o reconhecimento de oportunidades de negócios no setor público pode promover rupturas com o que é permanente e acomodado.

A ação empreendedora no setor público depreende-se do impulso do intraempreendedor, empreendedor corporativo ou empreendedor institucional no esforço de agir com consequências políticas, econômicas e culturais. Boava e Macedo (2009) consideram essas ações como promotoras de hiatos no sentido do que é seguro e estável e, para o caso do setor público, o próprio ambiente das instituições públicas é palco de estabilidade e segurança. Os autores partilham do mesmo pensar que Lecca e Naccache (2006) ao afirmarem que tais modificações praticamente não se alcançam por meio de iniciativas individuais, mas em um esforço conjunto cuja mobilização venha desencadear alianças e mecanismos de cooperação para a transformação.

A ética dos valores pode impulsionar a ação empreendedora no setor público, uma vez que seu ambiente laboral sofre, na maioria das vezes, com os trâmites burocráticos voltados para se evitar deliberações que venham se caracterizar como atos ilegais ou corruptos. Dessa maneira, o incremento dado à ação empreendedora no setor público pela ética dos valores tende a trazer benefícios por alargar a credibilidade institucional junto aos

parceiros, cujas conseqüências resultarão no fortalecimento da imagem da instituição. O reforço da importância da ética dos valores dentro do cenário econômico vem de autores como Giannetti (2007) que enfatiza o papel da moral no funcionamento normal do sistema econômico e no desempenho das economias nacionais.

Nos estudos de Paiva Jr. (2004), há a emergência das categorias estruturais da ação empreendedora (figura 1), nas quais o autor forrou o pensamento e a ação do empreendedor: a **imaginação conceitual**, a **expertise** e a **interação social**. As características da ação empreendedora foram categorizadas por estruturas universais e, para cada tema, surgiram desdobramentos com fins à definição e à elucidação do ator que empreende pela sua vivência e reflexão intuitiva, sendo assim descritas:

A **imaginação conceitual** está na consciência do empreendedor pela qual 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**.

A **expertise** é a segunda categoria estrutural, por meio dela o ator 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, coletiva ou social. Nesse sentido, a definição da ação como social depende de quando ela está em plena direção à conduta de outros. A partir de então, a categoria estrutural **interação social** auxilia tanto no esclarecimento das ações do ator que empreende, 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**.

Toda essa estruturação está calcada em bases do universo cultural no qual o ator 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.

As categorias estruturais não são elementos estáticos, muito menos isolados entre si. Sendo possível visualizar uma relação estrutural similar a de um triângulo equilátero, onde há equivalência entre os lados e entre os ângulos por eles formados, cuja contribuição influencia diretamente no surgimento da ação empreendedora. A figura 1 demonstra o processo estrutural da ação empreendedora.



Figura - Categorias Estruturais da Ação Empreendedora
Fonte: Adaptado de Paiva Jr. (2004)

Para este estudo, foram utilizadas as três categorias estruturais da ação empreendedora e algumas de suas respectivas dimensões categóricas oriundas do estudo de Paiva Jr. (2004): na categoria estrutural **imaginação conceitual** a dimensão **projeto existencial** não foi contemplada por se diferenciar da proposta coletivista; na categoria estrutural **interação social**, 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 dimensões das categorias estruturais, ou seja, uma mesma ação empreendedora pode estar classificada nas três categorias estruturais e dentro de suas respectivas dimensões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Debates acerca de métodos de investigação em ciências sociais fizeram com que autores como Morgan e Smircich (1980) se aprofundassem nas sugestões relativas às ontologia, epistemologia e natureza humana. Ao romperem as amarras da pesquisa qualitativa a métodos quantitativos dentro da pesquisa organizacional, expuseram um *continuum* cujos extremos situam as abordagens subjetivistas das Ciências Sociais, em um ponto, e as abordagens objetivistas das Ciências Sociais, em outro. Assim, o principal pressuposto ontológico deste estudo está na compreensão da realidade como construção social (abordagem subjetivista), em que o homem age tal qual um ator, ou ainda, um criador de símbolos em uma base epistemológica que fará emergir como essa realidade é construída.

O presente estudo é baseado em uma pesquisa qualitativa, de caráter interpretativo. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória tendo em vista não existir conhecimento acumulado e sistematizado, conforme orientação de Vergara (1997). O tipo da abordagem qualitativa é Estudo de Caso Único por analisar uma unidade social (GODOY, 1995) e ser uma forma de pesquisa empírica “que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real...” (YIN, 1989, pag. 23).

3.1 Construção do *Corpus*

O *corpus* referencial desta pesquisa, base empírica da investigação que, a partir da orientação de Bauer e Aarts (2000), foi constituído pelo Relatório de Gestão referente ao ano de 2005, em que estão destacados os projetos e atividades científico-culturais Fundaj e que atendem aos programas governamentais.

Objetivando afunilar o *corpus* em função da questão da pesquisa, foram escolhidos os projetos e atividades científico-culturais destacados pelos diretores das atividades-fim da Fundaj.

O conceito de atividades-fim coaduna-se com o 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 meio, o autor as define como 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.

3.2 Tratamento dos Dados

O tratamento das ações empreendedoras inseridas nos projetos e atividades destacados no Relatório de Gestão referente ao ano de 2005 foi elaborado com a importação do extrato abaixo seguido do quadro 1 em que constam as categorias e as respectivas dimensões que lhes são pertinentes. Nesse formato, enquadrou-se o procedimento adotado como se segue:

[...]Empréstimos de Acervos

Exposição Dona Santa e Mestre Salustiano – Homenageados do Carnaval 2005 – empréstimo do acervo de Dona Santa do Maracatu Elefante (capa, coroa, espada, cetro e pente) para a Casa do Carnaval – da Fundação de Cultura Cidade do Recife/Prefeitura do Recife [...] (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006, p. 20).

CODIFICAÇÃO/ CATEGORIA ESTRUTURAL					
CODIFICAÇÃO / DIMENSÃO / DEFINIÇÃO	10 - IMAGINAÇÃO CONCEITUAL		20 - EXPERTISE	30 - INTERAÇÃO SOCIAL	
		<p>101 - AUTONOMIA</p> <p>Indivíduo ou grupo se determina por si, toma decisões; desejo de se libertar das restrições burocráticas</p> <p>102 - CONVIVÊNCIA COM RISCO</p> <p>Tomadores de decisão têm consciência dos possíveis resultados</p>	<p>104 - DISPOSIÇÃO PESSOAL</p> <p>Aptidão de enfrentamento aos desafios e às forças que precisam de reflexão, vontade e ação.</p>	<p>201 - DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS</p> <p>As competências inserem-se na forma de pensar e agir</p> <p>203 - TRANSFORMAÇÃO DA LINGUAGEM</p> <p>Potencialização da comunicação lúdica e acessível ao outro com expressões da cultura regional</p>	<p>302 - AÇÃO POLÍTICO-SOCIAL</p> <p>Ação coletiva no espaço dialógico criando valor ao serviço</p> <p>303 - AÇÃO DE OTIMIZAÇÃO DE OPORTUNIDADE</p> <p>A autopercepção, a vontade do sujeito e a intenção de um parceiro emergem oportunidades somada à articulação interinstitucional</p>

Quadro 1- Quadro Demonstrativo do Tratamento Analítico das Ações Empreendedoras da Fundaj
 Fonte: Pesquisa direta, 2010; Paiva Jr.(2004).

3.3 Análise dos Dados

Utilizou-se a análise do conteúdo, na modalidade temática clássica, de acordo com a orientação de Minayo (2008). Operacionalmente, a análise de conteúdo se efetivou em três etapas: na primeira etapa, a chamada pré-análise, os projetos e atividades destacados pelos diretores responsáveis pelas atividades-fins da instituição foram marcados e devidamente selecionados. Na etapa seguinte, procedeu-se à exploração do material, de forma a causar redução do texto, além da classificação e agregação dos dados junto às unidades de significado.

Durante o processo de redução do texto não foram consideradas as ações de cunho gerencial, por exemplo, as de aquisição de material bibliográfico ou as de pesquisas de campo para orientar a aquisição de acervos; e na terceira etapa realizou-se o tratamento dos resultados por meio de operações interpretativas, conforme as codificações e categorizações extraídas do estudo de Paiva Jr. (2004).

3.4 Qualidade e Confiabilidade dos Dados

A qualidade e confiabilidade dos dados foram monitoradas para o processo de saturação de dados através dos relatos dos diretores, confrontando os dados entre si, de modo a garantir que informações retidas não comprometessem a consistência da análise, ademais a auto-reflexão dos pesquisadores foi uma constante, acompanhadas de uma sistemática auditoria das análises de dados. A triangulação das fontes de dados composta pelos relatos dos diretores somados às entrevistas disponíveis em *home page* da Fundaj também geraram solidez no componente analítico do estudo, uma vez que essa diversificação de conteúdos veio a reforçar argumentos manifestados nos aspectos elucidativos da teoria em análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A idéia foi criar um cenário que pudesse visualizar a composição das ações empreendedoras a partir do ano de 2005 e, para isso, contou-se com a análise categórica dos projetos e as de atividades-fim da Fundaj destacados no Relatório de Gestão daquele ano, o que resultou em um quadro cujo painel demonstrativo trouxe uma visão geral das ações empreendedoras da gestão da Fundaj.

O quadro geral da ação empreendedora foi confeccionado para que pudesse dispor os resultados oriundos das análises dos relatos das ocorrências de ações empreendedoras inseridas nos projetos e atividades da Fundaj, a partir das três categorias estruturais extraídas do estudo de Paiva Jr. (2004) – **imaginação conceitual, expertise e interação social**.

4.1 O Caso da Fundação Joaquim Nabuco

Criada em 1949, tem como objetivo de trabalho a socialização do saber, a disseminação da informação e inclusão social. Sua missão institucional abrange produção, acumulação e difusão conhecimentos, passando pela preservação da memória até a promoção de atividades científicas e culturais, com vistas à compreensão e ao desenvolvimento da sociedade brasileira, prioritariamente a do Norte e do Nordeste do país (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006, p.2).

Trata-se de uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Educação que conta com uma estrutura administrativa composta de quatro diretorias – Diretoria de Cultura, Diretoria de Documentação, Diretoria de Pesquisas Sociais, responsáveis pelas atividades-fim, e a Diretoria de Planejamento e Administração, responsável pelas atividades-meio – para elaborar projetos que viabilizem ações inseridas nos programas governamentais. Essa estrutura é resultado de um processo originário de mudanças organizacionais.

Há várias correntes especialistas sobre a temática mudança organizacional, a exemplo de Wood Jr. (1995) que alerta sobre a dificuldade de elaborar um conjunto de idéias 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 delinea 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 o que gerou um modelo híbrido de gestão. Para Souza (2007), a definição de

modelo híbrido de gestão corresponde a uma combinação das características dos modelos de gestão clássicos (patrimonial, burocrático e gerencial).

O que se pode constatar é que houve uma ampla reestruturação administrativa a partir do ano de 2003, o que viabilizou novos objetivos, re-alinhou a missão e a visão institucionais, instalou processos de reengenharia na estrutura organizacional, redução no número de cargos em comissão seguida de várias exonerações para lograr objetivos mais democráticos, os quais pudessem acompanhar as mudanças oriundas da nova agenda pública nacional.

4.1.1 A Ação Empreendedora da Fundaj

Sob a compreensão das categorias estruturais da ação empreendedora, conforme Paiva Jr. (2004), a análise das ações inseridas nos projetos e atividades destacados pelos diretores das atividades-fim da Fundaj e constantes em Relatório de Gestão referente ao ano de 2005, apresentou resultados que, de acordo com o quadro 2, subsidiaram a resposta da questão central de pesquisa.

A leitura do quadro 2 revela maioria das ações da instituição fundacional preenche a categoria **interação social** com mais de cinquenta por cento do total, seguida da categoria **expertise** com a percentagem que supera trinta por cento das ações empreendedoras da Fundaj e da categoria **imaginação conceitual** com dez por cento do total das incidências de ações empreendedoras.

Código	Categorias	Frequências	%
1.0	Imaginação Conceitual	15	10,0
2.0	Expertise	54	35,7
3.0	Interação Social	82	54,3
	TOTAL	151	100

Quadro 2 - Quadro Geral da Ação Empreendedora da Fundaj
Fonte: Relatório de Gestão do ano de 2005

➤ **IMAGINAÇÃO CONCEITUAL**

A concepção da imaginação se insere em uma construção social, uma vez que é instituída e compartilhada por um coletivo impessoal e anônimo. A partir dessa idéia, a imaginação não se prende necessariamente ao sujeito ou grupo, tendo em vista um campo sócio-histórico da sociedade instituída que a pressupõe.

Dessa forma, pela imaginação conceitual surgem definições estruturais da consciência do sujeito que empreende juntamente ao seu modo de pensar e agir, tais como: a autonomia, a convivência com o risco, o desprendimento, a intuição, a visão integral e a subjetividade — sendo esta, uma aglutinadora dos anteriores conceitos.

A **imaginação conceitual** está presente nas ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco ao integrar equipamentos culturais disponíveis no edifício Ulysses Pernambucano para ao público, de forma que seja possível assistir a um filme, visitar uma exposição assistir a um vídeo ou ainda consultar a biblioteca, uma integral prestação de serviços ao cidadão (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

Nesse sentido, o argumento teórico trazido por Alford e Hughes (2008) respalda as práticas empreendedoras fundacionais, uma vez que, por um olhar holístico, conseguem criar valor público, entendido pelos autores como algo produzido por ações coletivas e consumido coletivamente pelos cidadãos. Há de se registrar o sentimento de alteridade inserido na ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco, nosso empreendedor público e coletivo, que se move por uma visão integral.

➤ **EXPERTISE**

A expertise está inserida no ato do empreendedor de reconhecer oportunidades de negócio com base na experiência acumulada, uma vez que há nele um acervo de conhecimento, ou ainda, o que Berger e Luckmann (2008) apropriam-se de Schütz para chamarem de “estoque de conhecimento”. O sujeito que empreende está disposto a aprender e compartilhar conhecimentos, além de estar em uma posição intermediária entre sua rede de negócios e a organização, uma espécie de ponte de transferência de tecnologia e captação de recursos. Paiva Jr. (2004) coaduna-se com outros autores ao assegurar que a ação do empreendedor é dotada de significados e sujeita à reflexão e à revisão em tempo real dentro de suas relações sociais.

Da **expertise** também emergem definições estruturais entendidas como desenvolvimento de competências, intercâmbio de conhecimento e inovação, sendo estas as de maiores probabilidade de inferência do setor público. A expertise, por exemplo, está nas ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco ao desenvolver intercâmbio de conhecimentos entre os seus servidores e outros profissionais de instituições públicas ou privadas que atuam na área por meio dos cursos de capacitação em organização, conservação e disponibilização de acervos (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

O processo de compartilhar conhecimentos entre seus servidores e os de outras instituições incrementa o acervo de conhecimentos da Fundação Joaquim Nabuco e o *known-how* de seus servidores. Dessa forma, seus atores institucionais tornam-se capazes de realizar o que Boava e Macedo (2009) consideram promoção de hiatos com o que é seguro e estável, ou seja, promover rupturas nas estruturas engessadas pelos trâmites de processos burocráticos e gerar processos de inovação institucional.

A capacitação de atores institucionais por meio de intercâmbio de conhecimentos prolifera o reconhecimento de oportunidades de negócios como visto por Sousa (2009) ao viabilizar as potencialidades empreendedoras de um projeto de natureza arquivística/bibliotecária com atitudes pró-ativas frente à riqueza de seu acervo documental e as datas efêmeras institucionais que se avizinhavam.

➤ **INTERAÇÃO SOCIAL**

Para entender como uma ação se torna social é preciso dirigi-la para outros. Dessa forma, busca-se esclarecer as ações empreendedoras em seu aparente significado e as motivações que o sujeito que empreende imputa a tal conduta, até mesmo quando voltada para o outro na sua interação.

O desenvolvimento do empreendimento é compartilhado com seus interagentes no sentido de dentro para fora como foco no seu projeto de vida. O logro de uma posição favorável leva o empreendedor a uma prática dialógica no desenvolvimento do seu negócio e um pensar estratégico tendo como suporte as parcerias existentes na rede de negócios. Dessa forma, os acordos postos com regras claras dos compromissos de reciprocidade e as parcerias vão auxiliar em processos inovadores.

A interação social também é compreendida por definições estruturais como a ética dos valores e a ação empreendedora, ação político-social, diálogo, parcerias, relacionalidade/confiança. A identificação da categoria estrutural Interação Social nas ações empreendedoras da Fundação Joaquim Nabuco está evidenciada na celebração de convênios, a exemplo o que foi efetivado junto à Prefeitura Municipal de Picos/PI com o propósito de favorecer o desenvolvimento do Município de Picos, em particular. Outros convênios objetivando a oferta de estágio curricular supervisionado foram celebrados com várias instituições de ensino superior (FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO, 2006).

A ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco está inserida na construção e no incremento de redes sociais, apontadas por Machado, Silva e Nascimento (2009) como importantes na exploração de oportunidades. Paiva Jr. (2004) registra que as redes sociais também induzem a ação empreendedora trazer resultados valiosos na busca de oportunidades, o que explica êxito nos negócios de grande parte dos empreendedores por meio de contatos com integrantes de suas redes de relacionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse ponto, a investigação científica percorreu caminhos que podem subsidiar a respondida questão central - **como empreender em uma instituição fundacional do setor público?**- além de atentar para as limitações da pesquisa.

O ato de empreender em uma instituição pública fundacional tem se atrelado ao marco cultural em que o espírito de coletividade tem sido revelado nas ações empreendedoras, o que tem incrementado os mecanismos de cooperação, além de fazer emergir elementos essenciais ao estabelecimento de redes sociais como a confiança, o comprometimento e a comunicação. Dessa forma, tem sido registrada maior facilidade em constituir relacionamentos em rede com instituições do poder público, o que deixa a desejar uma formação robusta de alianças junto às organizações do setor privado, cujos estabelecimentos de cooperação poderiam levar a um alargamento de oportunidades de negócios, além de ampliarem a credibilidade institucional.

A constatação do senso de coletividade integrado ao ato de empreender em uma instituição fundacional do setor público está apontada pela prevalência da categoria estrutural **interação social**, com mais do dobro de incidência de ações empreendedoras em relação às duas outras (**expertise e imaginação conceitual**) e mostra que o ato de empreender em 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 sedimentação de uma instituição pública fundacional necessária para efetivar projetos e atividades que visem, entre outros, aos fins culturais pode estar inserida em ações empreendedoras que proporcionam o desenvolvimento de competências e a troca de conhecimentos adquiridos ao longo de sua existência. Tem sido verificado 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 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. Isso tem sido apontado pela ocorrência de mais de um terço das ações empreendedoras na categoria estrutural **expertise**, cuja marcação cultural está na ordem da alteridade.

Com apenas um décimo de incidência das ações empreendedoras na categoria estrutural **imaginação conceitual**, a sua importância para o empreendedorismo em uma instituição pública fundacional tem sido calcificada, em parte, pela representação do estado de escolhas de estratégias e de adoção de práticas necessárias no dia-a-dia amarrados a padrões de historicidade que fazem emergir marcações culturais. Nesse sentido, tem sido percebida a recorrência de marcos culturais alinhados com o espírito de coletividade, bem como a orientação empreendedora em integrar equipamentos culturais disponíveis e gerar uma prestação integral de serviços ao cidadão.

A emergência de ações empreendedoras de natureza coletiva e relacional decorrentes de um modelo híbrido de gestão em uma instituição pública fundacional remete a reflexões acerca das perspectivas vigentes no modelo burocrático de gestão, bem como as do modelo gerencial no que concerne à:

- a) intenção da administração gerencial de superar os modelos de gestão tradicionais (o patrimonialista e o burocrático) pode reter práticas empreendedoras, tendo em vista a projeção de coexistirem em uma mesma instituição;
- b) prevalência do conhecimento racional e da técnica sobre os aspectos emotivos e afetivos do empreendedor público, cujas conseqüências podem interferir no afloramento de uma cultura empreendedora reflexiva e dialógica;
- c) ênfase na impessoalidade como forma de se evitar conflitos oriundos de relações pessoais e espontâneas, o que suscita um descompasso em relação à concepção multidimensional do empreendedorismo, cujo ator é coletivo, inserido no campo de articulações e no contexto da cultura nacional.

Apesar da análise de conteúdo apresentar categorizações eficientes e baseadas em teorias, ela pode não alcançar os níveis de aprofundamento desejáveis, o que representa uma limitação do estudo. Por conseguinte, faz-se necessário estudar a atividade empreendedora de uma instituição pública fundacional sob outras concepções teóricas ou múltiplas tradições de pesquisa.

No estudo, levanta-se uma discussão peculiar sobre as instituições públicas no campo do empreendedorismo, uma vez que os resultados aqui apresentados apontaram para uma interessante observação em relação ao ciclo do jovem empreendedor nas empresas de bases tecnológicas, nas quais há um

desenvolvimento prevalente das dimensões da **imaginação conceitual**, em segundo plano, as da **expertise** e, por fim, as da **interação social**, contrariamente ao que se constatou nas ações empreendedoras em uma instituição pública fundacional.

REFERÊNCIAS

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

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

BAUER, M. W.; AARTS, BASE. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa em texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 39-62, 2000.

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

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.

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

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. 2009.

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

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 Irã de Souza,; SOUSA, J. L. de; PAIVA JR. F. G. de. A constituição do empreendedor contra hegemônico: o caso das mulheres da caatinga fazendo negócios. In.: COLÓQUIO NACIONAL PROCESSOS DE HEGEMONIA E CONTRA HEGEMONIA, 1, Bahia, 2008.

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

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.

FADUL, E.; SOUZA, A. R. Analisando a gestão das agências reguladoras a partir de características gerenciais e de dimensões de análise organizacional. In.: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2007.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO. Relatório de gestão do ano de 2005. p.11-50, 2006.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-empresários: uma escala de mensuração. In.: V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo, 2008.

GIANNETTI, E. **Vícios privados, benefícios públicos?**: a ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

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

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

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

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, n.69, p. 3-19, 1991.

HUGHES, O. **Public Management and Administration**, London: Macmillan, 1994.

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.

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

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

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

MACHADO, H.V.; SILVA, T.; NASCIMENTO, M. R. Empreendedorismo e redes:a exploração de oportunidades em associações comerciais. In.: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo,2009.

_____. **Identidades de mulheres empreendedoras**.Maringá: Eduem. p.137,2009.

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

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.

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

MINAYO, MARIA C.SOUZA. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

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.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**. v.5,n.4, p 491-500, 1980.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thompson learning, 2006.

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.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2.ed.1988.

PAIVA JR, F.G de. **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.

_____; 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.

_____; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. **Anais do XXVI EnANPAD**. Salvador, 2002.

_____ et al. Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: a perspectiva dos empreendedores de base tecnológica. In.: XXIX ENCONTRONACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** 2005, Brasília, DF.

_____; 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.

PEREIRA, L. C. Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**.v.34, n.4, p.7-26, jul./ago. 2000.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K.C.N. Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da infraerose. **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 Bittencourt.

PUTNAM, R. D. Bowlingalone. **The collapse and revival of American community**.New York: Touchstone Books. 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.

SILVEIRA, S. A., **Comunicação digital, redes virais e espectro aberto**. LÍBERO - Ano X,n. 19, Jun. 2007.

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 da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Recife, PE. 2009.

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.

VERGARA, S. Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo, Atlas, 1997.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phenomene. **Renue de l'Entrepreneuriat**, v.1, n.1, 2001.

WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. **Organization Studies**. Sage Publications, v.28, n.7, 2007.<<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/7/1079>>. Acesso em 2009.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In.: WOOD Jr., T. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, p.15-31, 1995.

YIN, R.K. **Can study research: desing and methods.**Newburry Park, CA: Sage publications, pág. 23,1989.