



EMPREENDER **COM** COMPETÊNCIA

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Sérgio Carvalho Benício de Mello

ORGANIZADORES

EMPREENDEDOR **COM** COMPETÊNCIA

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Sérgio Carvalho Benício de Mello

ORGANIZADORES

EMPREENDER **COM** COMPETÊNCIA



RECIFE
2015

EDITORA ASSOCIADA À



TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos e videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial em qualquer sistema de processamento de dados, além da inclusão de parte da obra em qualquer programa cibernético. Estas proibições se aplicam, também, às características gráficas da obra e à sua editoração.

Catálogo na fonte

Biblioteca Joselly de Barros Gonçalves, CRB4-1748

E55 Empreender com competência / [organizadores] Fernando Gomes de Paiva Júnior, Sérgio Carvalho Benício de Mello. – Recife : Editora UFPE, 2015.
360 p.

Inclui referências.
ISBN 978-85-415-0614-4 (broch.)

1. Empreendedorismo. 2. Capacidade executiva. I. Paiva Júnior, Fernando Gomes de (Org.). II. Mello, Sérgio Carvalho Benício de (Org.).

338.04 CDD (23.ed.) UFPE (BC2015-035)



Rua Acadêmico Hélio Ramos, 20, Várzea
Recife, PE | CEP: 50.740-530
Fone: (81) 2126.8397 | Fax: (81) 2126.8395
www.ufpe.br/edufpe | livraria@edufpe.com.br

SOBRE OS AUTORES

Adriana Tenório Cordeiro

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração (Propad) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); graduada na área de Administração pela UFPE. Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). Atualmente é Professora Assistente da Universidade de Pernambuco (UPE) e Vice-coordenadora do Curso de Administração no *Campus* Caruaru. Tem experiência nas áreas de ensino e pesquisa em Administração, atuando principalmente com os seguintes temas: Políticas Públicas, Governança Urbana, Consumo, Práticas Discursivas e Teoria do Discurso.

adriana.cordeiro@upe.br

André Luiz Maranhão de Souza Leão

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, onde é professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas (DCA/UFPE) e membro permanente do Programa de Pós-graduação em Administração (Propad/UFPE). É bolsista de produtividade em pesquisa do CNPq; avaliador *ad hoc* do CNPq e da Capes e de diversos periódicos e encontros científicos; pesquisador do Lócus de Investigação em Economia Criativa; orientador de mestrado e doutorado; e coordenador de diversos projetos patrocinados por agências de fomento.

aleao21@hotmail.com

Arcanjo Ferreira de Souza Neto

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) (2005) e graduado em Administração pela UFPE (2002), Licenciado em Ciências – Habilitação Matemática pelas Faculdades Integradas da Vitória de Santo Antão (2001). Atualmente é professor assistente da Universidade Federal do Vale do São Francisco e doutorando em Antropologia Social e Cultural na Universidade de Coimbra. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: Marketing de Relacionamento, Marketing de Serviços, Antropologia do Consumo, Imaginário de Consumo, Estruturalismo.

arcanjo.souza@univasf.edu.br

Fernando Gomes de Paiva Júnior

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (DCA/UFPE) e membro efetivo do Programa de Pós-Graduação em Administração da instituição (Propad/UFPE). Pesquisador e coordenador do grupo de discussão de Arranjos Institucionais em Economia Criativa, do *Lócus* de Investigação em Economia Criativa. Tem interesse em temas como: Inovação, Estudos culturais, Empreendedorismo, Arranjos Organizacionais, Redes de Negócios e Economia Criativa.

fernando.paivajr@gmail.com

Francisco Ricardo Bezerra Fonsêca

Mestre em Marketing pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduado em Administração pela UFPE. Professor da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisador do Grupo de Estudos Lócus de Investigação em Economia Criativa. Os interesses de pesquisa são: Estudos de Game, comunidades *Online*, Tecnocultura, Estudos de Mídia, Novas Mídias e Política e Participação Cívica.

ricardofonseca01@hotmail.com

Jefferson Lindbergh de Sousa

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Servidor efetivo da Fundação Joaquim Nabuco desde 1993. Foi Coordenador de Projetos Institucionais, tais como Projeto Resgate dos Eventos Socioculturais da Fundação Joaquim Nabuco e o Projeto da Memória Institucional da Fundaj. Participou da equipe de inventário e pesquisa de acervo do Museu do Homem do Nordeste. Especialista em Gestão Cultural dos estados do Nordeste. Atualmente é doutorando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração (Propad) da Universidade Federal de Pernambuco.

jff.lindbergh@uol.com.br

José Roberto Ferreira Guerra

Mestre em Administração e doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Administração (Propad) da UFPE. Graduado em Administração pela UFPE. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (DCA/UFPE), atuando principalmente nos seguintes temas: Políticas Culturais, Estudos Culturais, Produção Audiovisual e Inovação Tecnológica.

j.roberto.guerra@gmail.com

Luiz Henrique Olsen Lubi

Assessor do Departamento de Negociação de Recursos Financeiros da Eletrobras Chesf. cursou o MBA Executivo em Liderança e Gestão de Empresas pela Franklin Covey Business School, em parceria com a Fundação COGE. É pós-graduado em Finanças pela Faculdade de Economia e Finanças Ibmec e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Atuou no Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (Cesar), com o apoio da Finep e do CNPq, em projetos para o fomento de empresas nascentes. Possui experiência no mercado financeiro por meio dos bancos Itaú Unibanco e HSBC, atuando com produtos de crédito, *cash management*, *internet banking*, na alavancagem da carteira de clientes e no treinamento de gerentes.

luizlubi@gmail.com

Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad) da UFPE. Mestre em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia (PPGS) da UFPE. Graduado em Administração pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap) Pesquisador do Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste (Cetene) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Pesquisador do Lócus de Investigação em Economia Criativa.

cruzfernandes55@gmail.com

Osiris Luís da Cunha Fernandes

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Mestre em Gestão de Turismo pela Beijing International Studies University e Bacharel em Turismo pela Universidade Católica de Pernambuco. Atua nas seguintes áreas: Empreendedorismo; Gestão de Inovação; *E-government*; Estudos Culturais; Pós-estruturalismo e Teoria do Discurso.

osiriscunha@gmail.com

Sérgio Carvalho Benício de Mello

Ph.D. em *Business Studies* pela *City University London* (CITY, Inglaterra). Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (DCA/UFPE) e membro permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração da instituição (Propad/UFPE).

sergio.benicio@gmail.com

Simone de Lira Almeida

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2012). Mestre em Administração (2004) e Graduação em Hotelaria pela Universidade Federal Pernambuco (2000). Professora Adjunta do Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco. Pesquisadora do Lócus de Investigação em Economia Criativa e do Centro de Estudos em Hospitalidade,

Turismo e Gastronomia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Hoteleira, atuando principalmente nos seguintes temas: Hotelaria, Restaurante, Gastronomia, Cultura, Empreendedorismo e Economia criativa.

simoneufpe.almeida@gmail.com

Zarah Barbosa Lira

Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento Social do Nordeste pela Universidade Federal de Pernambuco (2009). Atualmente é coordenadora da Assessoria de Cooperação Internacional da Fundação Joaquim Nabuco. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Contabilidade e Finanças Públicas; e Cooperação Internacional.

zarah.lira@fundaj.gov.br

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo financiamento desta obra e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo fomento a pesquisas que resultaram em alguns dos trabalhos aqui apresentados. Nossa congratulação especial também é destinada aos nossos coautores e aos editores dos periódicos nos quais os artigos aqui disponibilizados foram publicados inicialmente, uma vez que gentilmente eles autorizaram a reprodução dos artigos, quais sejam: Revista de Administração Mackenzie, Revista de Administração e Inovação, Revista de Administração Contemporânea, Revista Gestão e Planejamento, Organização & Sociedade (O&S) e Caderno de Estudos Sociais.

APRESENTAÇÃO

As estruturas globalizantes do mundo contemporâneo vêm influenciando a virada de observância do campo epistemológico do empreendedorismo, inclusive no contexto brasileiro, contendo variações culturais tão intensas e ricas. Assim, o livro *Empreender com Competência* surge como um debate repleto de possibilidades de visão do fenômeno empreendedor, reconhecendo o aspecto das competências como uma bandeira profícua e lúcida de entendimento. Para isso, ele se divide em duas partes, em que a primeira trata de um panorama de competências voltado para o empreender nos tempos atuais e a segunda parte revela o empreendedorismo competente como prática plausível e necessária àqueles que lideram equipes que se institucionalizam de modo incessante em atividades públicas e privadas da sociedade civil.

O capítulo 1 compreende um debate a respeito de competências empreendedoras emergentes em comportamentos de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia, elaborado por Sérgio Carvalho Benício de Mello, André Luiz de Souza Leão e Fernando Gomes de Paiva Júnior. Portanto, o estudo realça, num contexto do incentivo ao empreendedorismo, os comportamentos relacionados a competências empreendedoras que amparam a compreensão de habilidades integradas de líderes que atuam em empresas brasileiras voltadas à nova economia, na interação com as equipes-chave destas organizações.

O agir fundamentado na competência relacional emergente, no comportamento do empreendedor que auxilia na qualidade do relacionamento interpessoal daqueles que operam em empresas de base tecnológica da Região Metropolitana de Recife (RMR) é o marco que preconiza o capítulo 2, escrito por Fernando Gomes de Paiva Júnior e Nelson Monteiro da Cruz Fernandes, o qual discorre sobre a Contribuição da Competência Relacional do Empreendedor para Aperfeiçoar a Qualidade de Relacionamento entre empresas de base tecnológica. As habilidades integradas mantenedoras de relacionamento e a performance da parceria constituem dimensões que realçam a capacidade de negociação entre parceiros e a promoção de consenso entre os interagentes como elementos primordiais na capacidade de negociação que proporciona bons frutos para as partes.

O capítulo 3 elucida as competências empreendedoras visíveis nas ações de Miguel Abuhab, como alguém com aguçada intuição, visão de mercado, criatividade e facilidade de avaliar riscos em meio a cenários de incerteza. Produzido por Sérgio Carvalho Benício de Mello, Francisco Ricardo Bezerra Fonsêca e Fernando Gomes de Paiva Júnior, o estudo realça o debate que se pauta pela ótica desse dirigente na ciência de atributos geradores de valor oriundos da interação com grupos internos e externos a suas empresas.

A maturidade empreendedora e a expertise do empresário de perfil empreendedor focado na inovação são tratadas no capítulo 4, elaborado por Sérgio Carvalho Benício de Mello, Fernando Gomes de Paiva Júnior, Arcanjo Ferreira de Souza Neto e Luiz Henrique Olsen Lubi. A conexão entre orientação empreendedora, as competências diferenciadas de marketing e o desempenho organizacional no contexto das empresas estão relacionados entre si em meio ao setor de base tecnológica da RMR, cenário reconhecido pela geração de empreendimentos de serviços com tecnologias avançadas.

O capítulo 5 foi preparado por Sérgio Carvalho Benício de Mello, André Luiz Maranhão de Souza Leão e Adriana Tenório Cordeiro, que trata do debate no qual o sujeito empreendedor se expressa como alguém visto no centro da ação empreendedora. O empreendedorismo é revisitado e criticado sob a inspiração de uma leitura crítica, em que esse empreendedor é revelado em meio às relações existentes entre os níveis hierárquicos de práticas empreendedoras dispostas como base para a compreensão de um conjunto de ações empresariais de grande êxito.

O empreendedor humanizado como alternativa ao empresário de comportamento desumanizado e individualista é discutido no Capítulo 6, num estudo que contempla uma tipologia de empreendedores, inspirada no filme “Beleza Americana”. Ele é fruto de um trabalho investigativo realizado por Fernando Gomes de Paiva Júnior, Simone de Lira Almeida e José Roberto Ferreira Guerra, centrado na tentativa de compreender como se configura o tal conceito de empreendedor humanizado. A perspectiva sócio-histórica, relacional e comprometida com a mudança da realidade social é protagonizada pelo empreendedor, em que essa discussão alternativa do empreendedorismo é ampliada ao serem introduzidos conceitos que vão além de uma lógica de ação puramente racional, individualista e utilitarista.

A abordagem multidimensional do empreendedorismo exercido no setor público é debatida no capítulo 7 com ilustração de ações empreendedoras efetivadas numa instituição pública fundacional, a Fundação Joaquim Nabuco, domiciliada na cidade do Recife, Pernambuco. Num estudo elaborado por Jefferson Lindbergh de Sousa, Fernando Gomes de Paiva Júnior e Zarah Barbosa Lira, as ações empreendedoras são debatidas como práticas relacionadas a dimensões de interação social, expertise e imaginação conceitual, as quais se

revelam como sendo reflexivas, coletivas e capazes de corresponder às expectativas do mercado e da sociedade. Este estudo é destacado pela condição de aplicabilidade do empreendedorismo multidimensional, coletivo e interacional, de modo a gerar o valor público capaz expandir benefícios socioculturais para os cidadãos.

O capítulo 8 expõe o papel do empreendedor público como agente de inovação, num estudo elaborado por Osiris Luís da Cunha Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro Fernandes, Fernando Gomes de Paiva Júnior e André Luís Maranhão de Souza Leão. Trata-se de um estudo que promove uma reflexão teórica, a fim de abalzar a orientação empreendedora de servidores públicos, cuja inclinação para práticas empreendedoras e inovadoras vigentes na gestão pública se apresenta nas perspectivas da oferta e da demanda, como recursos de legitimação e manutenção de relevância do empreendedorismo no cenário contemporâneo. As conclusões apontam para os desafios de se empreender em uma instituição do setor público e revelam que o empreendedorismo e a inovação podem gerar valor social e ampliar os benefícios para o fortalecimento da cidadania.

A dimensão pública da ação do empreendedor cultural é vista no capítulo 9, em que a produção de Cinema é debatida num estudo proposto por José Roberto Ferreira Guerra, Fernando Gomes de Paiva Júnior e Simone de Lira Almeida. O empreendedorismo cultural no âmbito dos circuitos da cultura oriundos da tradição dos Estudos Culturais tem a produção de cinema em Pernambuco como lócus para a compreensão dessa dinâmica empreendedora diferenciada. A dimensão pública aponta para a demanda por novos formatos de empreendimentos e estruturas organizacionais mais orgânicos nesses setores da economia criativa e destaca o empreendedor cultural como um ator atrelado à produção e à absorção de recursos pela sua articulação em rede.

O Capítulo 10 dá continuidade à discussão acerca da ação empreendedora vista no trabalho de realizadores de filmes em Pernambuco, num estudo elaborado por José Roberto Ferreira Guerra e Fernando Gomes Paiva Júnior. Os produtores de bens culturais possuem a capacidade de se tornar agentes de desenvolvimento por intermédio de sua ação coletiva na produção cinematográfica, contendo filmes realizados no estado brasileiro de Pernambuco, os quais vêm alcançando reconhecimento nacional e internacional. Os resultados apontam para a presença de estruturas organizacionais adocráticas que auxiliam na efetivação da atividade cinematográfica. Logo, a produção de cada filme sugere uma dinâmica organizacional voltada para a colaboração pautada em sistemas de governança. A tecnologia social colegiada possibilita, portanto, a geração de capital intelectual, social, econômico e cultural operacionalizado por meio do multidirecionamento da ação empreendedora no campo da cultura.

O livro *Empreender com Competência* reconhece as competências como marca para se empreender nos tempos de imperativa busca da ação institucional direcionada para aqueles que atuam em atividades públicas e privadas da sociedade civil. Logo, as competências empreendedoras emergentes em comportamentos de dirigentes empresariais realçam comportamentos que ajudam na compreensão de habilidades integradas, tanto conceituais como administrativas e de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e o agir fundamentado na competência relacional, que se projeta na qualidade do relacionamento interpessoal. Essa prática é aguçada pela visão de mercado, criatividade e sustentabilidade em meio a cenários de incerteza. Isso tudo associado a índices superiores de inovação, proatividade e propensão ao risco, como parte de um conjunto de ações empreendedoras exitosas, compondo conceitos que levam o empreendedorismo para além de uma lógica

de ação puramente racional, individualista e utilitarista. Portanto, as práticas reflexivas e coletivas de um ato de empreender comprometido com a mudança da realidade social se manifestam nesta coletânea pela agregação de valor público ao cidadão em meio ao seu cotidiano.

PREFÁCIO

Há momentos na vida acadêmica que são inestimáveis. Não há critério objetivo que possa valorizar situações como o convite para prefaciar o livro coordenado por pesquisadores que têm se destacado na pesquisa sobre o fenômeno do empreendedorismo. Os estudos de Fernando Gomes de Paiva Júnior, Sergio Carvalho Benício de Mello e a equipe do Lócus de Investigação em Economia Criativa, entre os quais, mestrandos e doutorandos *seduzidos* por esses dois líderes da academia brasileira na investigação desse tema, ao longo dos últimos dez anos, chamam a atenção pela consistência metodológica e relevância dos resultados que são obtidos. Assim, ao receber este honroso convite de ser o prefaciador desta obra, senti-me simbolicamente recompensado por ter, nas últimas duas décadas e meia, me debruçado, ao lado de muitas pesquisadoras e pesquisadores brasileiros, em diferentes modos de buscar a compreensão desse fenômeno que é, ao mesmo tempo, complexo, multifacetado e incrivelmente apaixonante.

No momento, encontro-me no começo de um esforço de avaliação da produção científica brasileira sobre empreendedorismo no período compreendido entre 1995 e 2015. Será uma tentativa de descrever a formação desse campo de pesquisa no Brasil, que tem mostrado uma expansão vertiginosa desde 2010. Por exemplo, no final do século passado, havia menos de uma dezena de textos publicados em periódicos da Administração no Brasil sobre esse assunto. Já nessa primeira metade dos anos 10 de nosso século, localizei 380 artigos publicados em pouco mais de 60 periódicos brasileiros, principalmente na área de Administração, mas também de áreas como Educação, Sociologia,

Psicologia, Economia, Contabilidade e Engenharia. Uma evidência do crescente interesse pelo Empreendedorismo e de uma diversidade de abordagens que nos ajudam a compreendê-lo de forma cada vez mais ampla. Fernando Paiva e Sérgio Benício encontram-se entre os pesquisadores mais expressivos nesse período.

Lembro-me vivamente de meu primeiro encontro com um dos organizadores desta coletânea de textos. Alguns colegas e eu estávamos envolvidos na implantação de um programa de mestrado de caráter inovador, o mestrado em Administração, criado por meio de uma parceria entre as Universidades Estaduais de Londrina e Maringá, UEL e UEM. Na primeira, iniciei minha carreira de professor universitário; na segunda, pude dar os primeiros passos na atuação na pós-graduação *stricto sensu*. No ano 2000, com o apoio de outros pesquisadores do campo, organizamos o I Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe) em Maringá. Fernando Paiva estava conosco apresentando, provavelmente, um de seus primeiros textos sobre empreendedorismo, visto que naquela época estava começando seu doutoramento na Universidade Federal de Minas Gerais. A participação dele no EGEPE foi intensa, especialmente em uma mesa de debates com a participação de Tudor Rickards e Susan Moger, professores da Manchester Business School. Guardo na memória, preciosamente, esse momento de troca de ideias e proposições sobre a investigação científica em Empreendedorismo.

Era inevitável que uma amizade brotasse. Ao longo dos anos, em congressos, seminários, simpósios, os encontros foram se repetindo. Minha impressão sobre a competência investigativa de Fernando e Sérgio vem se consolidando de forma definitiva com o passar dos anos. Ao longo desses anos, temos podido interagir de forma altamente produtiva, a exemplo da minha presença na defesa de tese de doutorado, na UFMG, de Fernando Paiva, na qual aprendi sobre o valor da perspectiva fenomenológica na explicação do Empreendedorismo. Devo confessar que não foi fácil para mim, um pesquisador de viés predominantemente

quantitativo, apreciar em um primeiro momento aquela contribuição. Mas o rigor na apresentação das evidências, a precisão dos procedimentos de pesquisa e o trato cuidadoso na interpretação do que seus sujeitos de pesquisa lhe revelaram conduziram sua tese para conclusões muito importantes sobre a ação de empreender.

Talvez, a leitora ou o leitor esperasse encontrar nesse prefácio alguma consideração ou análise mais detalhada sobre o conjunto de textos que este livro nos traz. E como poderá observar, a coletânea contém uma breve apresentação do conteúdo dos dez capítulos que o compõem. O que posso dizer deste livro é que os textos que nele estão integrados nos dão uma visão profunda de como o agir empreendedor se manifesta em diferentes contextos, seja em organizações de mercado ou em organizações de outra natureza. Nestes estudos sobre o agir empreendedor, Fernando Paiva e Sérgio Benício acabam nos levando a uma compreensão aprofundada do *Empreender com Competência*. Uma leitura instrutiva e inspiradora, pois eles iluminam inúmeras avenidas de pesquisa que podemos ainda trilhar.

Uma última palavra deste leitor privilegiado que fui ao tomar contato em primeira mão com esta coletânea: em 2004, quando li a tese de doutorado do Fernando Paiva, sabia que encontraria alguém que traria uma contribuição extremamente relevante para este campo de pesquisa no Brasil que estávamos começando a construir. O que não me dei conta à época foi que aquela trajetória que se iniciava pela busca do entendimento da *ação de empreender* levaria a esta noção brilhante do *empreender com competência*. Uma trajetória que, além de fazer todo o sentido, revela a beleza do conhecimento que tenho buscado ao longo desses anos.

Que a leitura lhe seja tão prazerosa quanto foi para mim.

Curitiba, 04 de março de 2015.

Fernando Antonio Prado Gimenez

Universidade Federal do Paraná

PARTE I

Um Panorama
de Competências
para se Empreender
nos Tempos Atuais

CAPÍTULO 1

Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia¹

Sérgio Carvalho Benício de Mello

André Luiz de Souza Leão

Fernando Gomes de Paiva Júnior

1.1 Introdução

No contexto da nova economia, as relações de mercado permeiam as práticas empreendedoras de forma complexa e confusa, independentemente das localidades nacionais ou regionais e os recursos que guiam as atividades imateriais, ligados ao tecido humano e ao social, bem como à qualidade das competências (BENKO, 2002).

Nessa ótica, a sociedade pós-capitalista, concebida como do conhecimento ou pós-fordista, demanda um indivíduo universalmente instruído, cujas características concentram-se em absorver o conhecimento e a sabedoria herdados da tradição humana, em paralelo com a ciência do presente e a moldagem do futuro (DRUCKER, 2002).

¹ Extraído da *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

Essa pessoa terá que ser preparada para enfrentar o mundo globalizado e informacional, ato que requer tanto o **saber fazer**, como o **saber ser**. Tais imperativos são determinantes de sobrevivência, contextualizada no **aprender a aprender**, e podem ser traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional por meio de mecanismos recursivos de formação de competências (DEMO, 1994).

No campo dos estudos organizacionais, inclusive em treinamento e desenvolvimento vocacional, tem havido, em âmbito mundial, ênfase na necessidade de se aperfeiçoarem habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais. A crítica mais comum para tal preocupação parece residir na necessidade de suporte para dirigentes e equipes enfrentarem, de forma efetiva, os crescentes índices de mudança social, em particular aqueles que contribuem para incrementar a incerteza nos negócios e, conseqüentemente, no mercado de trabalho (SCHÖN, 1991; GIBB, 1999).

Existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos à organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Esses elementos são básicos no desenvolvimento de artefatos representativos como expressão de crescimento pessoal e profissional do dirigente de êxito socialmente reconhecido (MAN e LAU, 2000; PINTO, 2000; BIRLEY e MUZYKA, 2001; MAN et al., 2002).

Deste modo, surge uma questão que representa o foco deste estudo: que áreas de competências empreendedoras são mais relevantes nos comportamentos de dirigentes de perfil empreendedor? Com base nisto,

torna-se necessária uma pergunta complementar: que comportamentos específicos compõem as áreas de competências?

1.2 Referencial teórico

Competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (KETS DE VRIES, 1996; MAN e LAU, 2000).

Fraser (2000) assinala a ênfase que a literatura confere a padrões comportamentais concebidos como diferenciados, ao sugerir que empresas em fase de crescimento devem fomentar estilos de organizações flexíveis e generalistas, eliminar excessos burocráticos, intensificar discussões informais e explorar recursos gerados por terceiros num clima de reciprocidade de negócios em rede. No entanto, não adianta estabelecer padrões criativos e empreendedores no plano abstrato das organizações, sem conceber que a versatilidade das estruturas estratégicas advém de ações de indivíduos que movimentam posturas adquiridas ao longo da trajetória pessoal e profissional (ENRIQUEZ, 1997).

O estudo realizado por Storey (2002) junto a dirigentes de médias empresas da Inglaterra constata que as atitudes e práticas voltadas para a educação, treinamento e desenvolvimento, numa concepção mais ampla de aprendizagem, demonstram correlação com a melhoria do desempenho organizacional. Em meio a outros fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, cabe destacar o dirigente de perfil empreendedor como ser que vincula a competitividade empresarial com a abordagem da competência no

estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental (MAN et al., 2002).

Ao pressupor que as competências são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial, elas constituem o foco de reflexão deste estudo. Com base nos estudos de Man e Lau (2000), as competências serão categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Além disto, também uma revisão acerca da competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal foi realizada, tendo em vista que, como será exposto nos resultados da pesquisa, esta categoria emergiu na análise dos dados deste estudo.

Competências de oportunidade

O reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

A ação empreendedora de reconhecimento de oportunidade de negócios, definida por Hills e Laforge (1996) como sendo a percepção de potencial para novos lucros por meio da fundação e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente, faculta seu avanço ao estabelecimento de estruturas que garantam desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa.

Essa competência requer elementos de preparação da empresa, uma vez que existe convergência de fatores controláveis, como a vigilância, seleção da equipe de trabalho, estudos, risco de uma nova atividade e mudança de estilo de vida, além dos não controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, que afetam a habilidade de um potencial empreendedor, no sentido de reconhecer a tal oportunidade (STEVENSON e GUMPERT, 1985).

Competências de relacionamento

A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (RING e VAN DE VEN, 1994; BRUSH et al., 2002).

A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inexorável de sobrevivência num saber-fazer relacional (*netliving*) (MINARELLI, 2001). Ao discutir a modalidade inovadora das empresas japonesas no pós-fordismo, Coriat (1994) já alertava que a competência relacional acrescentava inovações nos relacionamentos entre firmas por meio do intercâmbio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à reprodução dos seus resultados.

Os envolvimento estratégicos aprimoram o desempenho inovador, na medida em que a pesquisa de mercado e as atividades de pesquisa e desenvolvimento são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas na rede (CASTELLS, 1999). Esse processo é tarefa dos indivíduos em posição estratégica na organização, na medida em que os dirigentes

devem conduzir e ir adaptando conceitualmente os objetivos e recursos com base nas oportunidades que emergem no ambiente (KEEGAN, 1995).

Competências conceituais

Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (MAN e LAU, 2001). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas no que diz respeito a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (MAN et al., 2000). Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.

Competências administrativas

A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN e LAU, 2000). Deste modo, quando os recursos como fundos, parcerias e empregados não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambiente de negócio, de modo fortalecer as potencialidades de sua

empresa. A questão básica com respeito aos recursos que Birley e Muzuka (2000) assinalam corresponde aos elementos necessários aos múltiplos estágios de desenvolvimento da empresa. Assim, o empreendedor tenta maximizar a criação de valor, minimizando o conjunto de recursos disponíveis, o que implica em aceitação de maiores riscos.

Em situações de crise, uma organização reconhecida como madura também adota uma configuração de empresa empreendedora quando lança mão de uma liderança criativa e relacional que imprima uma visão integrada e seu controle personalizado para motivar as pessoas a terem um alto desempenho (DOLLINGER,1995; GIBB,1999; MINTZBERG et al., 2000, 2001).

Competências estratégicas

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas. Eles devem estar aptos a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais (MINTZBERG et al., 2001). Esses indivíduos têm que ser mais hábeis do que os demais membros da organização na tarefa de gerenciar sua complexidade (KETS DE VRIES, 1997).

Mudanças estratégicas são necessárias para encarar as transformações ambientais, ou para adotar táticas para enfrentar os clientes e os concorrentes. Eles também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados.

O método de direcionamento estratégico aumenta a confiança do dirigente quanto ao rumo que está seguindo e proporciona orientação

importante para a equipe, ao posicionar imagem de profissionalismo junto aos clientes (KERNs, 2002).

Competências de comprometimento

As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento, mesmo quando da ocorrência de crises setoriais (MAN e LAU, 2000).

Muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado, a aspirações de avanços no setor de atividade, a um senso de autorreciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades enfrentadas.

Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

O estudo realizado por Friedman et al. (1998) constata que um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que tais instâncias são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Esta postura é reconhecida pelos autores como filosofia “ganha-ganha”, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores. Tais dirigentes são orientados por princípios que se

repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer e dar apoio à equipe como seres humanos plenos e assumir ou mesmo prestigiar o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

1.3 Procedimentos metodológicos e analíticos

Este estudo corresponde a uma pesquisa de natureza qualitativa. A coleta dos dados consistiu em sete entrevistas semiestruturadas e em profundidade, realizadas com dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia, sediadas no eixo Rio-São Paulo. A escolha dos empreendedores se deu mediante uma pesquisa exploratória de dados secundários, na qual se levantaram aqueles de maior notoriedade na direção de serviços da nova economia. Num segundo momento, estes foram contatados via e-mail e os sete empreendedores da amostra se referem àqueles que concordaram em participar do estudo. Não foram selecionadas empresas, portanto, mas empreendedores. As empresas empreendedidas por estes sete sujeitos incluem provedores de acesso à Internet, *sites* de comércio eletrônico, de mecanismo de busca na Internet, produtora multimídia, etc.

As entrevistas foram realizadas também por meio de troca de e-mails, tendo sido pautadas em um protocolo que partia de três perguntas iniciais, levantando o que é ser empreendededor para o entrevistado, se foi um sonho ou um ideal que o transformou em empreendedor e como foi para ele/ela abrir a (primeira, se fosse o caso) empresa. A partir daí, as questões se adaptavam às respostas, mas sempre tendo em perspectiva aspectos de ordem profissional e pessoal dos empreendedores.

O plano analítico compreendeu uma análise de conteúdo com processo de transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação dos

conteúdos e interpretação de seus significados (BAUER e GASKELL, 2002). Tal metodologia é compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, focada numa investigação mediante descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem (BARDIN, 1977).

As categorias de análise foram definidas com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme antecipado no referencial teórico. Entretanto, algumas competências foram percebidas como conceitualmente superpostas, suscitando a necessidade de alterações de ordem contextual e conceitual. Algumas competências apresentadas pelos autores foram reclassificadas, todas como administrativas (“Gerenciar conflitos entre os empregados”, “Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão”, “Comunicar-se eficazmente interna e externamente” e “Expor-se com habilidade junto à mídia”, previstas como de relacionamento e “Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados”, prevista como uma competência estratégica). Depois, novas configurações precisaram ser realizadas, chegando-se, em alguns casos, a um terceiro nível de códigos. Dentre as competências de relacionamento, duas referentes a construir e manter redes de relacionamento e credibilidade e confiança com clientes internos e externos, efetivos e potenciais, foram sintetizadas em uma (“Construir e manter redes de relacionamentos com *stakeholders*”) e outras duas referentes à utilização destas redes de relacionamento e credibilidade e confiança foram sintetizadas em outra (“Construir e manter credibilidade e confiança com clientes internos e externos”), que, agrupada com “Negociar com os parceiros de negócios” formou a nova categoria “Utilizar-se dos relacionamentos”. Dentre as competências conceituais, uma categoria intitulada “Racionar de forma criativa” agrupou “Pensar intuitivamente” e “Ver por um

ângulo diferente” e outra, intitulada “Lidar com o risco” incluiu “Avaliar riscos” (prevista pelo autor), além de uma nova descoberta na análise. No que concerne às competências administrativas, ocorreram as maiores alterações: “Organizar” e “Liderar” (previstas pelo autor) se transformaram em grupos de competências. A primeira agregou a competência mencionada prevista como estratégica, enquanto a segunda agregou duas das competências descritas como de relacionamento (“Gerenciar conflitos entre os empregados”, “Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão”), além de “motivar” e “delegar”, apresentadas pelos autores num mesmo nível hierárquico. As outras duas competências propostas como de relacionamento foram agrupadas como “Atuar mercadologicamente”. Finalmente, quanto às competências estratégicas e as de comprometimento, foram mantidas as mesmas (à exceção da estratégica classificada como administrativa), porém agrupadas de forma mais concisa, em três e duas categorias, respectivamente.

Baseado nisto, um mapa de codificação foi gerado. A partir daí, entrevistas começaram a ser analisadas e cada trecho representativo de competências recebeu um código de acordo com a adequação à determinada categoria (podendo uma frase obter mais de um código). Os dados foram codificados na medida em que foram coletados, como recomendam Miles e Huberman (1994), já que postergar a codificação para quando todos os dados estiverem coletados significa empobrecer a análise, além de tornar o próprio processo de codificação muito cansativo. Caso um trecho representativo não se adequasse a nenhuma categoria, foi classificado como não categorizado, para, posteriormente, ser analisado. Tais novos códigos foram, em sua maioria, ajustados às seis dimensões previstas – “Identificar sinergia com parceiros” (competência de oportunidade); “Recorrer às relações pessoais”

(competência de relacionamento, da subcategoria “Utilizar-se dos relacionamentos”); “Ter vocação”, “Ter autonomia”, “Ter sensibilidade e vontade de aprender” e “Assumir riscos” (competências conceituais, sendo a última da subcategoria “Lidar com riscos”); “Atender de pronto ao cliente”, “Ser ágil em tomada de decisão”, “Vender eficazmente” e “Atribuir valor ao seu produto/negócio” (competências administrativas, sendo as duas primeiras da subcategoria “Organizar” e as outras duas da subcategoria “Atuar mercadologicamente”); “Ter intencionalidade para a ação”, “Estabelecer o posicionamento”, “Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características” e “Ter agressividade competitiva” (competências estratégicas) – e dois deles (“Dar vazão ao estresse” e “Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho”) compuseram uma nova categoria, denominada “Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal”, conforme antecipado. O mapa de codificação completo é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Áreas de competências e definições dos comportamentos

Código	Dimensões da competência	Definições
10	Oportunidade	
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais.
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência.
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
104	Identificar sinergia com parceiros	Identificar otimização de esforços com parceiros.



Código	Dimensões da competência	Definições
11	Relacionamento	
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Construir e manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
112	Utilizar-se dos relacionamentos	
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i>	Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
1122	Negociar com os parceiros de negócios	Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a confiança e credibilidade na rede.
1123	Recorrer às relações pessoais	Recorrer a pessoas e grupos de referência oriundos do cotidiano secular em favor da prática profissional.
12	Competências conceituais	
121	Raciocinar de forma criativa	
1211	Pensar intuitivamente	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
1212	Ver por um ângulo diferente	Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções.
122	Inovar	Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
123	Lidar com o risco	
1231	Avaliar riscos	Avaliar situações duvidosas.
1232	Assumir riscos	Tomar decisão em situação de incerteza.
124	Ter vocação	Demonstrar talento empreendedor.
125	Ter autonomia	Agir de forma livre de modo a manter o autocontrole.
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender	Teorizar a prática cotidiana.



Código	Dimensões da competência	Definições
13	Competências administrativas	
131	Planejar	Elaborar ordenadamente as ações futuras.
132	Organizar	
1321	Alocar recursos eficientemente	Distribuir os recursos de forma racional e criativa.
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados	Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.
1323	Atender de pronto ao cliente	Diligência na satisfação de necessidades do cliente.
1324	Ser ágil em tomada de decisão	Tomar decisões rápidas e criativas.
133	Liderar	
1331	Ter liderança sobre a equipe	Conduzir os colaboradores internos.
1332	Gerenciar conflitos entre os empregados	Alinhar interesses funcionais antagônicos.
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos
1334	Motivar a equipe	Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos.
1335	Delegar tarefas	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.
134	Controlar	Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar as desvios.
135	Atuar mercadologicamente	
1351	Comunicar-se eficazmente interna e externamente	Transmitir mensagens curtas e informativas.
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia	Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro.
1353	Vender eficazmente	Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços.



Código	Dimensões da competência	Definições
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio	Avaliar os atributos do produto de forma eficiente.
14	Competências estratégicas	
141	Planejar estrategicamente	
1411	Ter visão abrangente	Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo.
1412	Estabelecer e avaliar objetivos	Estabelecer objetivos realísticos e viáveis.
1413	Ter intencionalidade para a ação	Predisposição para atuação empreendedora.
142	Posicionar o produto/negócio no mercado	
1421	Definir e avaliar posicionamento	Identificar e avaliar a posição competitiva da imagem de marca junto ao público-alvo.
1422	Estabelecer o posicionamento	Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas.
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características	Desenvolver estratégias de identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais.
1424	Ter agressividade competitiva	Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais.
143	Gerir estrategicamente	
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos	Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
1432	Executar metas estabelecidas	Capacidade de implementar ações programadas e não-programadas em função das metas.
1433	Utilizar táticas	Usar táticas frente a clientes e concorrentes.
1434	Orçar a implementação da estratégia	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.



Código	Dimensões da competência	Definições
1435	Controlar os resultados das estratégias	Monitorar os resultados da implementação da estratégia.
15	Competências de comprometimento	
151	Comprometimento com o negócio	
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo	Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo.
1513	Dedicar-se ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
1514	Comprometer-se com a equipe	Ser responsável pela atuação dos empregados.
152	Comprometimento pessoal	
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores	Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais.
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
1523	Recomeçar após fracassos	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	
161	Dar vazão ao estresse	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
162	Ter uma compreensão lúdica/ prazerosa do trabalho	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

Após a codificação e ordenação de todos os dados, foi realizada uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código foi mencionado nas entrevistas. As tabelas de frequência que serão apresentadas na análise dos resultados incluem

menções extraídas das entrevistas de acordo com o aparecimento e relevância, num total de 326 citações.

1.4 Apresentação dos resultados

Os resultados serão apresentados visando substanciar as respostas para as perguntas de pesquisa. Inicialmente, uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competências e, em seguida, uma análise de cada uma das áreas.

Áreas de competências

Conforme a Tabela 1 evidencia, a área de competência que emerge como mais importante é a conceitual, reforçando a ideia de ação criativa e ágil, marcada pela subjetividade do empreendedor, além de sua propensão a atuar em situações de risco como definidores da postura empreendedora (KURATKO e HODGETTS, 1995; MAN e LAU, 2000). Também a área de competências administrativas apresentou uma relevante participação na amostra, fato que demonstra a

Tabela 1: Incidência das áreas de competência

Código	Classificação	Frequência	%
10	Competências de oportunidade	31	8,1
11	Competências de relacionamento	21	5,5
12	Competências conceituais	101	26,4
13	Competências administrativas	91	23,8
14	Competências estratégicas	61	15,9
15	Competências de comprometimento	66	17,2
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	12	3,1
	Total	383	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

necessidade de maior inserção de conhecimentos gerenciais na prática de geração e crescimento de negócio, concebido por Gibb (1999) como um processo gerencial necessário ao empreendedor para o enfrentamento das incertezas ambientais. As competências estratégicas e de comprometimento aparecem nos conteúdos com frequências relativamente homogêneas, significando a preocupação do dirigente no sentido de gerar o negócio e mantê-lo vivo e crescente como cuidados semelhantes. Já a capacidade de equilíbrio entre as atividades do trabalho e a vida pessoal constitui a descoberta desta pesquisa, por ser uma área não antecipada, fator que demonstra como as questões psicológicas e sociais do empreendedor têm repercussão positiva na vitalidade da organização (FRIEDMAN et al., 1998; BOYD e GUMPERT, 1983).

Competências de oportunidade

Quanto às competências de oportunidade, a Tabela 2 aponta que a maior parte dos entrevistados (mais de 2/3 das enunciações) associa o processo de reconhecimento de oportunidades aos seus interesses profissionais. Essa evidência corrobora a percepção de

Tabela 2: Incidência das competências de oportunidade

Código	Classificação	Frequência	%
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	12	38,7
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	8	25,8
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	7	22,6
104	Identificar sinergia com parceiros	4	12,9
	Total	31	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

Hills e Laforge (1996) de que esse conceito constitui componente essencial à geração de lucratividade da empresa como mecanismo de sobrevivência e crescimento do negócio. Outros aspectos sinalizados pelos empreendedores que atuam na nova economia são de estarem atentos a espaços de mercado não atendidos e de necessitarem levantar informações de mercado com suporte de capacidades e conhecimentos relacionados ao esforço de marketing, inclusive na busca de informação sobre posições de mercado, conforme assinalado por Lodish et al. (2002). Além disso, cabe ressaltar que alguns dos entrevistados reconhecem a sinergia com parceiros como relevante para sua prática empreendedora.

Competências de relacionamento

Analisando-se as competências de relacionamento (Tabela 3) a utilização das redes de relacionamento aparece como sendo mais importante, categorizadas nas relações com parceiros, tanto no sentido de saber utilizar-se desses *stakeholders*, como, sobretudo, na capacidade de negociar com eles de modo a garantir o fortalecimento dos laços de confiança e credibilidade junto a esses interagentes (BRUSH et al.,

Tabela 3: Incidência das competências de oportunidade

Código	Classificação	Frequência	%
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	9	42,9
112	Utilizar-se dos relacionamentos	12	57,1
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i>	(2)	(9,5)
1122	Negociar com os parceiros de negócios	(6)	(28,6)
1123	Recorrer às relações pessoais	(4)	(19)
	Total	21	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

2002). Ainda nesta categoria, a descoberta de que recorrem a relações pessoais foi relevante (MINARELLI, 2001). O ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros, também representativo, está previsto nos estudos de Moger (2000), que denomina tais elementos como **ativadores de rede**, compreendendo-os como pessoas de habilidades de relacionamento junto a grupos de referência. Esses indivíduos estabelecem relações estratégicas com os clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições, buscando compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

Competências conceituais

A Tabela 4 demonstra as competências conceituais. A capacidade de inovar, a relação com o risco e a sensibilidade e o desejo de aprender se mostram mais evidentes. A relação com situações de risco, desdobrada na avaliação e no ato de arriscar-se frente a cenários de incerteza, constitui elemento decisivo do ato de empreender,

Tabela 4: Incidência das competências conceituais

Código	Classificação	Frequência	%
121	Racionar de forma criativa	20	19,9
1211	Pensar intuitivamente	(15)	(14,9)
1212	Ver por um ângulo diferente	(5)	(5)
122	Inovar	24	23,8
123	Lidar com o risco	24	23,8
1231	Avaliar riscos	(15)	(14,9)
1232	Assumir riscos	(9)	(8,9)
124	Ter vocação	3	3
125	Ter autonomia	6	5,9
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender	24	23,8
	Total	101	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

confirmando a posição de autores como Dollinger (1995). A importância dada à aprendizagem demonstra a preocupação do empreendedor que atua na nova economia em estar sempre disposto a aprender, principalmente com suas falhas e insucessos e compartilhar conhecimentos, fato sinalizado conceitualmente por Kets de Vries (1995). Outra competência relevante foi a de raciocínio de forma criativa, evidenciando a prevalência do pensamento subjetivo no âmbito de reflexão e atuação desses atores. Vários autores (e.g.: KURATKO e HODGETTS, 1995; LUMPKIN e DESS, 1996, 2001; MAN e LAU, 2000; MORIN, 1996) realçam a importância dos componentes da criatividade e independência de pensamento, associando esta característica com a inovação e a autonomia compreendidas como fatores catalizadores de desempenho do empreendedor.

Competências administrativas

Conforme Tabela 5, referente às competências administrativas, evidencia-se uma discussão de reconhecimento do processo organizativo e da liderança como fatores relevantes para o comportamento

Tabela 5: Incidência das competências administrativas

Código	Classificação	Frequência	%
131	Planejar	1	1,1
132	Organizar	34	37,4
1321	Alocar recursos eficientemente	(8)	(8,8)
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados	(24)	(26,4)
1323	Atender de pronto ao cliente	(1)	(1,1)
1324	Ser ágil em tomada de decisão	(1)	(1,1)
133	Liderar	34	37,4
1331	Ter liderança sobre a equipe	(13)	(14,3)



Código	Classificação	Frequência	%
1332	Gerenciar conflitos entre os empregados	(0)	(0)
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	(1)	(1,1)
1334	Motivar a equipe	(15)	(16,5)
1335	Delegar tarefas	(5)	(5,5)
134	Controlar	11	12,1
135	Atuar mercadologicamente	11	12,1
1351	Comunicar-se eficazmente interna e externamente	(4)	(4,4)
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia	(1)	(1,1)
1353	Vender eficazmente	(5)	(5,5)
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio	(1)	(1,1)
	Total	91	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

empreendedor, fato que reafirma a proposição de Birley e Mazuka (2000) quanto ao reconhecimento da capacidade de alocação de recursos físicos e dos talentos como necessários ao crescimento da organização. A liderança assume um papel fundamental, como sugerem Collins e Porras (1997), com um perfil mais voltado para a motivação de equipes em termos de afinações, consenso e relacionamento. É surpreendente que o planejamento administrativo não tenha sido destacado, já que é uma atividade fortemente estimulada entre os empreendedores brasileiros, até mesmo como via de financiamento e viabilização de seus negócios.

Competências estratégicas

A Tabela 6 na página a seguir, de competências estratégicas, ressalta um relativo equilíbrio entre suas categorias. A administração estratégica, representada pela execução de metas e controle dos resultados das

Tabela 6: Incidência das competências estratégicas

Código	Classificação	Frequência	%
141	Planejar estrategicamente	21	34,4
1411	Ter visão abrangente	(7)	(11,5)
1412	Estabelecer e avaliar objetivos	(3)	(4,9)
1413	Ter intencionalidade para a ação	(11)	(18)
142	Posicionar o negócio/produto no mercado	17	27,8
1421	Definir e avaliar posicionamento	(2)	(3,3)
1422	Estabelecer o posicionamento	(3)	(4,9)
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características	(1)	(1,6)
1424	Ter agressividade competitiva	(11)	(18)
143	Gerir estrategicamente	23	37,7
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos	(8)	(13,1)
1432	Executar metas estabelecidas	(10)	(16,4)
1433	Utilizar táticas	(4)	(6,6)
1434	Orçar a implementação da estratégia	(0)	(0)
1435	Controlar os resultados das estratégias	(1)	(1,6)
	Total	61	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

ações estratégicas e pela realização de mudanças em ambientes hostis, demonstra que a compreensão de reviravolta estratégica por meio da análise e reversão de um quadro contingencial desfavorável, assinalados por Mintzberg et al. (2001), tem fundamento junto a este público. A perspectiva de planejar estrategicamente parece associada ao desenvolvimento de planos de negócios, prática tão destacada nos famigerados estudos de empreendedorismo brasileiros que incentivam a formação empreendedora com base em planos de negócios, a exemplo de Dornelas (2001) e Dolabela (1999). O esforço de posicionamento, por

sua vez, confirma a concepção de Lodish et al. (2002) de que a busca de posicionamento representa uma interface valiosa de empreendedorismo e marketing e se repercute na exploração de novas oportunidades.

Competências de comprometimento

Mais uma área de competências que demonstra equilíbrio entre suas categorias. A Tabela 7, das competências de comprometimento, demonstra que o empreendedor tem compromisso com o negócio em proporção semelhante aos seus compromissos pessoais, como se o dirigente e sua organização fossem um mesmo organismo. Tal constatação confirma o estudo de Kuratko e Hodgetts (1995), que asseveram ser as intenções, os sentimentos, os desejos e as motivações pessoais do empreendedor, vinculadas à sua necessidade de expansão e manutenção do negócio, essenciais para o benefício da organização.

Tabela 7: Incidência das competências de comprometimento

Código	Classificação	Frequência	%
151	Comprometimento com o negócio	31	47
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio	(12)	(18,2)
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo	(2)	(3)
1513	Dedicar-se ao trabalho	(13)	(19,7)
1514	Comprometer-se com a equipe	(4)	(6,1)
152	Comprometimento pessoal	35	53
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores	(12)	(18,2)
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais	(15)	(22,7)
1523	Recomeçar após fracassos	(8)	(12,1)
	Total	66	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Ao observar a existência de fatores do cotidiano que representam fontes de estresse para o empreendedor num estudo realizado no começo dos anos 80, Boyd e Gumpert (1983) já associam tal questão ao risco assumido nos estágios de criação e expansão do negócio à falta de recursos para satisfazer a necessidade de realização, à imersão na atividade provocando o isolamento social e aos problemas circunstanciais do dia a dia. As saídas de equilíbrio propostas pelos autores apontam o envolvimento com redes de dirigentes de empresas, intervalos de férias ou feriados curtos ou longos que permitam a autorrenovação, abertura de veias de comunicação com as equipes de modo a torná-las mais produtivas e garantir a delegação de tarefas, além da busca pela satisfação em atividades sociais e recreativas alheias à rotina da empresa. Os resultados para as competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal são ilustrados na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8: Incidência das competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Código	Classificação	Frequência	%
161	Dar vazão ao estresse	8	66,6
162	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho	4	33,3
	Total	12	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

1.5 Conclusões e implicações

Com base nas questões norteadoras deste estudo, podemos elaborar nossas conclusões, bem como analisar algumas implicações. Em relação à primeira questão, “Que comportamentos específicos compõem as áreas

de competências empreendedoras?”; nosso estudo apontou que, das sete áreas de competências identificadas nesta pesquisa, 50 comportamentos específicos emergiram. Dentre eles, alguns merecem destaque por terem sido os mais representativos neste estudo. Considerando-se as competências conceituais dos empreendedores, podemos destacar a sensibilidade e a vontade de aprender como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências; o pensar intuitivamente, marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora; e a facilidade de avaliar riscos em meio a cenários caóticos e de incerteza.

Quanto às competências administrativas, merecem destaque a utilização de recursos e de capacidades que repercutam na geração de resultados eficazes e a motivação da equipe de colaboradores internos. Estes aspectos compreendem capacidades realçadas nos conglomerados dos relatos como significativas e dignas de consideração científica. Finalmente, o comprometimento com os objetivos pessoais se sobressaem ao conjunto de compromissos relatados nas entrevistas, os quais também merecem discussões mais exaustivas no bojo dos estudos de empreendedorismo.

Quanto à segunda questão, “Que áreas de competências empreendedoras são mais relevantes nos comportamentos de dirigentes de perfil empreendedor?”, o desafio deste estudo consistiu em apresentar os resultados de áreas de competências empreendedoras de dirigentes de empresas que atuam em serviços na nova economia, os quais demonstram que os estoques de competências específicas acumuladas pelos dirigentes estão no saber fazer e no saber ser, que são peculiares à prática empreendedora. Esta concepção é ilustrada pela prevalência das competências conceituais, inclusive de teor subjetivo, e pelas competências administrativas, voltadas para a otimização dos recursos

físicos, tecnológicos e junto aos colaboradores internos e parceiros, de modo a alcançar resultados satisfatórios.

Como descoberta do estudo, vale destacar a competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente, que o inspiram a buscar escapes da exaustão física e psicológica ameaçadores de seu rendimento nas atividades empresariais, que se repercute na tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoramento pessoal e profissional.

O planejamento formal parece ser uma atividade alheia às práticas administrativas do dia a dia do dirigente de perfil empreendedor. Este achado denota que a elaboração de um eventual plano de negócio tem validade tão somente no estágio de abertura da empresa, à parte do manuseio e revisão ao longo das etapas subsequentes do ciclo de vida organizacional.

1.6 Limitações e recomendações para futuras pesquisas

Embora considerando a representatividade empresarial do eixo Rio-São Paulo como regiões emergentes de práticas empresariais no âmbito nacional e internacional, o estudo limita-se na configuração de um horizonte amostral de sete dirigentes de empresas. E, portanto, sugere a continuação junto a mais empresários e intraempreendedores, inclusive expandindo o espectro para outras localidades do país. Outra limitação metodológica residiu na pesquisa qualitativa básica, com uso da técnica de análise de conteúdo e demandando uma apreciação epistemológica rigorosa com uso de mecanismos de triangulação de dados, por meio de uma análise de discurso ou análise narrativa para

compreensão da atmosfera contextual que permeia a identificação das competências do sujeito empreendedor.

Agradecimentos

Os realizadores desta pesquisa agradecem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOYD, P.; GUMPERT, D. E. Coping with entrepreneurial stress. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 13, n. 2, pp. 27-32, 1992.

BRUSH, C. G., GREENE, P. G. e HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, pp. 20-35, jan./mar. 2002.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar**. 7. ed. São Paulo: Rocco, 1997.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: OIT, 1994.

DOLLINGER, M. J. **Entrepreneurship: strategies and resources**. Illinois: Irwin, 1995.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresa**, v. 37, n. 1, pp. 18-29, 1997.

FRASER, P. Insight or enigma?: marketing, entrepreneurship and complexity science. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v. 2, n. 3, 2000.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the of the zero-sum game. **Harvard Business Review**, nov./dez 1998.

GIBB, A. Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, v. 24, n. 4, pp. 1-22, 1999.

HILLS, G.; LAFORGE, R. W. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

KERNS, C. D. An entrepreneurial approach to strategic direction setting. **Business Horizons**, v. 45, n. 4, jul./ago. 2002.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes: clinical approaches to management**. 2. ed. Londres: Routledge, 1995.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. 3. ed. The Dryden Press, 1995.

LODISH, L.; MORGAN, H. L.; KALLIANPUR, A. **Empreendedorismo e marketing**: lições do curso de MBA da Wharton School. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p.135-172, 1996.

_____; _____. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, n. 16, p.429-451, 2001.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Entreprising Culture*, v. 8 , n. 3, 2000.

_____; _____. CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 2, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINARELLI, J. A. **Networking**. São Paulo: Gente, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation. *Anais do I EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. Maringá, 2000.

MORIN, E. A noção de sujeito. In SCHINITMAN, D. F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PINTO, L. F. S. O espírito empreendedor no processo estratégico. **Conjuntura Econômica**, v. 54, n. 12, 2000.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, pp. 90-118, 1994.

SCHÖN, D. **The reflexive practitioner**. United Kingdom: Arena, 1991.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, p. 85-94, mar./abr. 1985.

STOREY, D. J. Education, training and development policies and practices in médium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance? **Omega**, v. 30, n. 4, pp. 249-264, ago. 2002.

Apêndice

Tabela 9: Destaque de trechos-chave na caracterização dos códigos

Código	[Ref. (entrevistado/citação)]/Trecho representativo de cada código	Frequência
101	7(302). Víamos oportunidades ilimitadas em várias áreas.	12
102	2(63). Vejo a figura do empreendedor (...) descobre a oportunidade onde ninguém viu.	8
103	3(118). E saíamos à caça das informações (...).	7
104	7(309). Isso nos levou a combinar os talentos e as qualidades.	4
111	3(125). Com as pessoas (...) sempre tive uma regra: transparência total.	9
1121	3(126). (...) antes de tomar a decisão, discutir (...).	2
1122	4(197). Fizemos acordos vantajosos (...).	6
1123	5(258). O negócio da honestidade é do meu pai (...).	4
1211	6(268). Não foi uma oportunidade cientificamente pesquisada.	15
1212	3(148). A capacidade de ver coisas que as pessoas em geral não conseguem ver.	5
122	4(218). Tínhamos acabado de inventar a solução (...).	31
1231	1(55). Tem que olhar para o caixa da empresa (...).	15
1232	6(280). Nenhuma pessoa normal faria isso.	9
124	5(227). Talvez seja DNA.	3
125	5(240) Nunca mais vou ser empregado de ninguém.	6
126	2(66). O sucesso (...) conseqüência de experiências bem sucedidas (...)	24
131	4(215). (...) passamos por reuniões nas quais discutimos o fechamento da empresa.	1
1321	7(314). Peguei duas pessoas e organizei um modelinho de gestão (...).	8
1322	5(247). E aí passamos a investir mais em tecnologia (...).	24



Código	[Ref. (entrevistado/citação)]/Trecho representativo de cada código	Frequência
1323	4(172). As pessoas (...) mandavam e-mails, pediam para incluir coisas (...).	1
1324	4(169). Já na terceira semana, registrei o nome (...).	1
1331	1(26). (...) o bom empreendedor (...) tem que transmitir as idéias sem dizer nada.	13
1332		0
1333	3(133). Se não for aprovada, me declaro voto vencido e sigo a decisão.	1
1334	1(25). (...) idéia por conta própria (...) a idéia sendo dele, sua motivação é maior.	15
1335	1(52). (...) se cercar de pessoas que saibam gerir processos (...).	5
134	4(185). As pessoas ganhavam bônus de desempenho em função das metas (...)	11
1351	1(49). Nosso cartão (...) vai com slogan e tudo.	4
1352	4(206). A mídia dava atenção.	1
1353	5(231). (...) tarefa insana de convencer clientes (...) que era possível trabalhar pela Internet (...) comprando (...) geograficamente em outro lugar.	5
1354	4(213). Se você não valorizar (...).	1
1411	3(136). (...) mais importante do que ler é saber ler.	7
1412	7(312). (...) voltei com uma idéia fixa: ganhar dinheiro.	3
1413	2(64). (...) a necessidade de fazer algo.	11
1421	3(142). (...) que tenha foco.	2
1422	1(34). (...) essa força para tornar algo conhecido.	3
1423	1(51). (...) a sua empresa tem que ter a sua identidade.	1
1424	4(187). Éramos muito pequenos, mas enfrentávamos o gigante na cara-de-pau.	11
1431	2(93). (...) foi preciso rever o plano.	8
1432	3(124). Até agora todas as minhas metas foram cumpridas.	10
1433	1(29). (...) acaba usando técnicas de guerrilha.	4
1434		0



Código	[Ref. (entrevistado/citação)]/Trecho representativo de cada código	Frequência
1435	7(318). Implementamos (...) por que ela faz? (...) não tem caixa? (...).	1
1511	6(285). (...) ter uma fidelidade muito grande à idéia original.	12
1512	1(23). Daqui a um ano, saberemos como ficará a empresa.	2
1513	1(30). Não tem fim de semana (...).	13
1514	3(153). As pessoas precisam estar felizes com aquele projeto.	4
1521	3(120). (...) construir alguma coisa que tenha algum sentido para a vida (...).	12
1522	4(156). Tina desejos (...) de abrir sua própria empresa.	15
1523	7(306). Estivemos quebrados duas vezes.	8
161	2(86). Eu leio (...) durmo (...) faço ginástica.	8
162	4(208). Mas não era um sacrifício extremo, tinha prazer também.	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

CAPÍTULO 2

A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica¹

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Nelson Monteiro da Cruz Fernandes

2.1 Introdução

A globalização pressupõe um crescimento econômico centrado nos livres mercados e nos ganhos de produtividade. Esse fato tem contribuído para intensificar a competição entre indivíduos, empresas, regiões e nações. A busca pelos melhores recursos e pela redução de custos leva as empresas a se aglutinarem em redes produtivas globais que constroem um novo formato de produção e relações de trabalho ao atuarem em contextos de progressiva diferenciação de cenários geográficos e culturais, na medida em que provocam a acumulação e a gestão de capital. Esse contexto potencializa o surgimento das redes facilitadoras do fluxo de recursos, de modo a compor uma configuração organizacional propulsora de informação e conhecimento (HOBBSAWN, 2004).

¹ Extraído da *Revista de Administração e Inovação – RAI*, v. 9, n.3, p. 53-76, 2012.

A noção de sistema articulado em rede se forma quando os atores interagem como partes interdependentes que ajudam a capturar recursos presentes nessa estrutura (BRITO, 2008). Nesse sentido, os relacionamentos de cooperação atendem ao sistema como estratégia competitiva na busca de sustentabilidade e competitividade. Sob essa lógica, os parceiros estabelecem laços voltados para reduzir custos ou agregar valor e competências que gerem benefícios mútuos. Por outro lado, essas parcerias tendem a falhar quando os interagentes não percebem que, mais que relação de negócios, trata-se de uma interação entre pessoas.

É imperativo que elementos simbólicos relevantes na construção e no fortalecimento dos relacionamentos comunicativos vigentes no comportamento relacional dos empreendedores sejam ordenados em dimensões estruturais, a exemplo da confiança, do comprometimento e da comunicação.

O papel que o empreendedor exerce no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais exitosos ainda é pouco estudado, conforme Phan; Styl e Paterson (2005). O estudo, por sua vez, tem por objetivo descrever a qualidade dos relacionamentos do empreendedor e as características que contribuem para que ele seja competente para desenvolver e manter interações profícuas. Para tal, recorreremos à concepção proposta por esses autores, ao vincularmos as competências relacionais na forma de habilidades sociais de iniciação e manutenção com a qualidade dos relacionamentos, o comportamento comunicativo e a *performance* nos negócios.

O estudo se propõe a observar empiricamente a experiência de empreendedores que atuam junto a cinco empresas de base tecnológica do polo de tecnologia da informação da Região Metropolitana do Recife (RMR). Essa peculiaridade enseja um ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico. Logo, a intenção que emana dessa escolha

setorial reside no fato de as empresa de base tecnológica serem versáteis no lidar com imperativos emergentes no ambiente e disporem de uma arquitetura organizacional alavancadora das capacidades dos atores estratégicos vinculados a esse ambiente (CASSIOLATO e LASTRES, 2005; SENHORAS, 2007).

Nesse contexto, buscam-se empreendedores de êxito socialmente reconhecido na atividade empresarial local com projeção nas esferas nacional e internacional, o que pressupõe a existência de indícios de habilidades relacionais e inovadoras que esses atores manifestam na busca por vantagem competitiva e sustentabilidade (HAN, 2007).

A natureza coletiva da ação empreendedora nos leva a pressupor que a competência relacional constitui uma expertise essencial para a articulação em rede e valiosa fonte de obtenção de recursos, na medida em que a ação do empreendedor vai sendo potencializada pela formação de capital social. Em sendo assim, o estudo se pauta pela seguinte pergunta central: como a competência relacional auxilia o empreendedor a aperfeiçoar a qualidade do relacionamento interpessoal?

2.2 A noção de competências na perspectiva individual

O padrão de excelência atual exige um gestor renovado que se adapte às expectativas e às aspirações dos atores internos e externos da empresa. As inovações gerenciais evoluem a um ritmo exponencial, tornando-se símbolo da modernização das práticas de gestão que caracterizam a organização flexível na qual as competências das pessoas são utilizadas de modo variado, amplo e complexo (MEDDEB, 2003).

A noção de competência não encontra consenso entre os autores. No senso comum, o termo designa aquelas pessoas qualificadas para algo, entretanto, essa consideração não é suficiente para atender à

demanda do mercado por inovação e flexibilidade (FLEURY e FLEURY, 2004). Para Ruas (2005), o conceito de competência se contrapõe ao de qualificação, o qual se restringe, em geral, aos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de determinada função. Segundo ele, a noção de competência é mais abrangente, na medida em que abriga a própria ideia de qualificação, significando a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente saberes e recursos em situação específica, ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso da qualificação.

Nessa perspectiva, a noção de competência implica em um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo elas complementares e não excludentes entre si, cuja articulação configurará num determinado contexto para a ação empreendedora (MEDDEB, 2003; RUAS, 2005).

Tendo isto em vista, não podemos deixar de esclarecer que há outros níveis de competências como o grupal, o organizacional e o societal, que têm recebido recentemente a atenção de diversos autores, ainda que sob uma orientação das competências administrativas ou mesmo numa visão da firma baseada em recursos que não contemplam a complexidade da prática empreendedora (HAMEL e PRAHALAD, 1995; FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS, 2005).

Competência relacional na forma de habilidades que geram qualidade nos relacionamentos

As competências relacionais na forma de articulação de habilidades sociais são fontes de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor. A geração de *performance* interativa ocorre pela confluência de esforços entre os atores organizacionais na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora, conforme observa Paiva (2004).

A natureza da competência relacional e a sua relevância para o êxito das parcerias de negócios estão associadas às habilidades sociais, qualidade dos relacionamentos interpessoais, comportamento comunicativo e desempenho das parcerias. Esta discussão levou ao modelo teórico da Figura 1, conforme proposto por Phan; Styles e Patterson (2005).

A habilidade social se pauta pela ideia de que os atores precisam induzir a cooperação dos outros. Segundo Fligstein (2007), habilidade de motivar os outros a tomar parte em uma ação coletiva é uma habilidade social que se prova crucial para o desenvolvimento e a

Figura 1: Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal



Fonte: Adaptado de Phan; Styles e Patterson (2005)

manutenção de relacionamentos mutuamente satisfatórios. Além disso, ela está relacionada a atributos desenvolvidos junto aos parceiros, como compromisso, confiança, reputação e *expertise* (HAN, 2007; PHAN et al., 2005).

A habilidade social apresenta-se, então, como mecanismo de desenvolvimento dos empreendedores no desafio de dinamizar a cadeia integrada e desenvolver o capital social. Por meio da cooperação, ela pode apresentar vantagens na sua forma de organizar-se, tais como a diluição do risco e o compartilhamento de recursos. Isso ocorre a fim de se evitar a duplicação onerosa de esforços, gerar maior flexibilidade e acessar o *know-how* e a informação de forma mais proveitosa.

O conceito de relacionalidade derivou-se do ator e da literatura que não se refere apenas a relações de negócio em si e, ao mesmo tempo, joga um papel primordial na dinamização dos modelos gerenciais *business-to-business* (ARAUJO, 2008). Nesse âmbito, as pesquisas destacam a relevância do “fator humano” para o sucesso do envolvimento interpessoal no mundo empresarial (SAUL, 2004).

Uma das mudanças-chave para a realização de parcerias e desenvolvimento de cooperação consiste em entender as diferenças. Assim, precisamos incorporar a sensibilidade interpessoal como dimensão da competência relacional. As características de uma parceria de negócio exitosa parecem positivamente associadas com os atributos de parceria (compromisso, coordenação e confiança), comportamento comunicativo (qualidade da comunicação e participação) e técnicas de resolução de conflitos (HUMPHRIES e WILDING, 2004). Esses autores sugerem a inserção do valor da interação pessoal entre empreendedores no resultado satisfatório dos seus relacionamentos. Contudo, os seus estudos não indicaram antecedentes que possam predispor alguns empreendedores (e não outros) a terem “sucesso” nas interações com os seus parceiros.

A literatura sobre o comportamento relacional estabelece que a troca de informações abertas e honestas entre duas pessoas está diretamente associada com o nível de confiança entre eles. E a confiança está positivamente associada à assertividade, conforme asseveram Siakas e Siakas (2008). Consequentemente, a assertividade tem um impacto positivo na qualidade da interação entre as partes. Para que as características dos empreendedores sejam relevantes para a *performance* de um relacionamento, elas precisam ser traduzidas em um comportamento. As competências relacionais não estão diretamente vinculadas com o desempenho de uma parceria de negócios, mas são mediadas pela habilidade social, qualidade do relacionamento pessoal, fato que gera melhor comportamento comunicacional, o que, por sua vez, tenderá a influenciar os comportamentos de comunicação com efeitos favoráveis ao aperfeiçoamento da *performance* da parceria.

Habilidades sociais

As competências de relacionamento na forma das habilidades sociais se fazem presente desde o reconhecimento da oportunidade, quando o empreendedor em um movimento para a concretização do negócio busca no outro as habilidades que lhe faltam, induzindo a participação do outro; e continua no esforço de comunicação com os parceiros nos diversos níveis, no sentido de se entender com o outro, para facilitar a interação e alcançar um resultado profícuo, como foi observado no estudo de Mello; Leão; Paiva Jr. (2006).

Habilidades para iniciar relacionamento

Como elemento de destaque na ação empreendedora, o processo de mobilizar relacionamentos tende a variar ao longo do desenvolvimento do negócio. Segundo Vasconcelos (2006), o empreendedor vai mobilizar contatos para acessar recursos durante todo o desenvolvimento de seu

negócio, variando os esforços de captação dos tais recursos de acordo com as fases de crescimento da empresa.

A habilidade interpessoal é importante para o sucesso dessas novas parcerias, conforme sugerem Humphries e Wilding (2004). Descoberta essa também constatada por Gouveia e Grisci (2006), que apontaram a habilidade interpessoal como fundamental para quem pretende empreender, seguida das habilidades de liderança, de comprometimento da equipe, destreza e empatia no trato com clientes e colaboradores. Todas essas habilidades estão vinculadas à capacidade de se relacionar e auxiliam no estabelecimento de relacionamentos de qualidade (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Estabelecer e manter os relacionamentos neste contexto parece ser um movimento de apresentação das intenções do empreendedor para com o grupo, um intercâmbio que pode prover a aceitação social requerida para acessar a nova rede e usufruir dos seus recursos. Esse movimento fortalecido pelo comprometimento na ação empreendedora, transforma-se em credibilidade e se reflete na manutenção de um relacionamento de confiança entre os parceiros.

Habilidade mantenedora do relacionamento

O ato de manter e conservar os relacionamentos com os parceiros, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições é representativo de tais atores como **ativadores de rede**, os quais são pessoas com habilidades de manter relacionamento junto a grupos de referência. Esses indivíduos estabelecem e regulam relações estratégicas que lhe geram significados compartilháveis, de modo a intercambiar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

Na perspectiva do coletivo, a discussão se dá em torno de questões relativas à capacidade, maior ou menor, de certos grupos desenvolverem e manterem ativos sociais e como o capital social pode melhorar a vida

dos atores do grupo. Na perspectiva do indivíduo, as questões são da ordem de como ele utiliza os recursos imersos na rede para obter ou manter ganhos. Apesar de que, no momento em que o indivíduo se beneficia de seu investimento e um grupo se beneficia, os ganhos individuais retornam para o coletivo (HAN, 2007; LIN; COOK; BURT, 2005).

O empreendedor, na condição de articulador, busca no outro a complementaridade de suas debilidades e investe em parcerias de longa duração, baseadas em realizações significativas para ambas as partes. Assim, volta a sua atenção mais para a obtenção de grandes resultados e menos para pequenos fatos decorrentes do processo interativo, como forma de salvaguardar a relação.

Qualidade de relacionamento

A importância de relacionamento de qualidade foi muito bem tratada na literatura, conforme Bennett e Barkensjo (2005). Neste estudo, a qualidade de relacionamento é definida como uma construção de ordem maior do composto de confiança interpessoal (ARIÑO; TORRE; RING, 2005), satisfação com os outros parceiros (BENNETT e BARKENJSJO, 2005), comprometimento com as relações (FINK; HARMS; KRAUS, 2008) e solução conjunta de problemas (HUMPHRIES e WILDING, 2004). Estes conceitos representam um compromisso manejável das definições passadas, sendo julgado apropriado às pesquisas objetivas.

Confiança interpessoal

O construto confiança é fator relevante para o estrato de posicionamento de negócios e ampliação da base mercadológica empresarial. Ela suscita credibilidade, o que na esfera da prática de negócios gera propagação do resultado empresarial ancorado por pilares sustentáveis de fidelidade, como apontam Paiva Jr.; Mello e

Gonçalves (2005). Para que o Empreendedor 1 (um) tenha confiança no Empreendedor 2 (dois), o último precisa exibir: (1) um comportamento tendente a ajudar e apoiar os outros parceiros (i.e., altruísmo) e (2) uma disposição para promover e buscar aproximação com os outros parceiros, de modo a encorajar a partilha, a compreensão e os interesses mútuos (i.e., intimidade). Em um contexto de parceria de negócio, sem propensão para a confiança entre os parceiros, tende-se a se suscitar motivos de suspeitas entre as partes e a partir daí facilmente desencadear um comportamento de desconfiança que irá provocar uma erosão no relacionamento. A confiança é o componente primordial dessa parceria e sua construção envolve um entendimento das relações negociais na esfera da equidade.

Isso pressupõe a conscientização de que a geração de negócios é um processo bilateral, o que implica que os interagentes devem compreender o desdobramento da ação na alçada coletiva. Aqui as partes trabalham com fidelidade, de modo a evitar a fragilização ou esfacelamento da relação. A imitação da confiança é dispendiosa para o concorrente por ser socialmente complexa, sendo difícil de ser compreendida e implantada como artefato estratégico nas empresas (HITT et al., 2008).

Satisfação interpessoal

Satisfação com o parceiro corresponde ao estado emocional que ocorre em resposta a uma avaliação da interação com o outro parceiro nos escritos de Gelderen; Sluis; Jansen (2005). A literatura diz que a satisfação é determinada não só pela percepção do desempenho do serviço, como também pela percepção da interação. Isso sinaliza, então, que satisfação está intimamente ligada à percepção de tratamento com respeito, dignidade, cortesia e empatia. A empatia consiste nas dimensões efetivas e cognitivas. Daqui, argumentamos que a assertividade dos

empreendedores, as habilidades de confiança, a intimidade e a tomada de perspectiva estão associadas com a satisfação dos seus parceiros.

Comprometimento

Para comprometer-se com os relacionamentos, os empreendedores precisam estar aptos a desenvolver e manter relações estreitas com os seus parceiros. Uma vez iniciada a relação, uma condição para ter ganhos significativos na interação deve ser a predisposição para se construir relacionamentos de confiança, desenvolver a aproximação com o parceiro e ter algum grau de sensibilidade interpessoal. O comprometimento com as redes sociais remete ao senso de sustentabilidade dos negócios. Ela se baseia na compreensão da textura de laços pessoais do empreendedor, como ativos intangíveis e diferenciados que permitem o desenvolvimento dos negócios vigentes, além da identificação e a validação de novas oportunidades negociais.

Solução conjunta dos problemas entre parceiros

O processo empreendedor demanda que indivíduos com capacidades diversas estejam unidos. Humphries e Wilding (2004) argumentam que o conflito faz parte do relacionamento entre membros das empresas devido às interdependências inerentes às partes, e o modo como a partes resolvem os conflitos tem influência direta nos resultados dos empreendimentos de ambos. Para realizar definições construtivas do conflito, os empreendedores são requeridos a avaliar o conflito não somente de sua própria perspectiva, mas também da prospectiva dos parceiros (i.e., tomada de perspectiva). Eles também têm que estar aptos a expressar a suas visões e transmitir as suas mensagens (i.e., assertividade). Consequentemente, como os dirigentes são assertivos e dispõem de habilidades de tomada de perspectiva, eles estão sempre associados com dimensão de solução conjunta de conflitos.

Performance da parceria

A *performance* refere-se aos resultados relacionais, tais como a satisfação total com a interação como sendo o resultado de negócio (FYNES et al., 2005). Em parcerias de negócio, Humphries e Wilding, (2004) encontraram que um dos três fatores que contribuem para o êxito é o comportamento de comunicação entre os sócios. Um comportamento comunicativo ajuda a reduzir disfunções entre os sócios e aumenta a confiança na continuidade do relacionamento. Por sua vez, a redução do conflito e o aumento da confiança na continuidade do relacionamento facilitam as operações, reduzem os custos da transação, aumentam o montante de negócio e geram resultados relacionais.

Tendo sido satisfatória a *performance* resultante da parceria, torna-se mais susceptível à qualidade de relacionamento entre os parceiros (ou seja, quanto maior for a confiança, maiores e melhores serão a satisfação, o empenho, a coordenação e menores poderão ser os conflitos). Além disso, os parceiros têm maior probabilidade de apresentar um comportamento comunicativo positivo porque sabem, a partir da experiência, que a comunicação ajudará a parceria a alcançar os seus objetivos futuros. Daí que a satisfação com a performance da parceria irá afetar positivamente os parceiros e o comportamento da comunicação, como refletiu na Figura 1 anteriormente ilustrada (ou seja, as setas com duas direções).

Financeiro

A ação instrumental é caracterizada como a ação empreendida na aquisição de novos recursos. A tendência dos estudos sobre relacionamentos e acesso a recursos se volta para tratar o assunto sob a perspectiva econômica, conduzindo a atenção majoritariamente para os retornos financeiros obtidos a partir da interação na rede (HITT, 2008).

A percepção dominante reside no fato de que as empresas existem para agregar valor aos seus acionistas, e o entendimento de valor depende de uma série de fatores, entre eles: expectativa de geração de fluxo de caixa e retornos sobre investimento, tolerância a risco, tempo etc. Sendo assim, essa dimensão está vinculada ao processo de criação de riqueza por meio da operação de negócio e do seu processo de avaliação.

Não financeiro

À medida que se investe em relacionamentos, mais deles são adquiridos e se reforçam os existentes ao se criar uma cadeia de retroalimentação que faz com que os retornos não financeiros surjam com maior relevância. Entendemos que isso se deva ao fato de os retornos não financeiros estarem intrinsecamente ligados às interações e estas serem a única forma de acesso aos recursos sociais.

Comportamento comunicativo interpessoal

O comportamento comunicativo consiste principalmente na qualidade da comunicação, compartilhamento de informação, participação (HUMPHRIES e WILDING, 2004). Neste estudo, avaliamos a construção da comunicação dos dirigentes das firmas, compondo, assim, a análise no nível das pessoas.

Qualidade de comunicação

Embora exista uma variedade de definições na literatura, o consenso parece encaminhar a comunicação de qualidade em direção uma construção multidimensional que inclua a oportunidade, a exatidão, a utilidade, e a credibilidade da informação trocada (PIMENTA; DE LIMA e DERGINT, 2005). Oportunidade, exatidão, utilidade e qualidade da informação intercambiada entre parceiros irá ajudar na tomada

de melhores decisões e, conseqüentemente, contribuir para efetivar melhores resultados de negócio.

Compartilhamento de informação

A tarefa de compartilhar a informação é definida como sendo o grau em que os empreendedores fornecem proativamente informação crítica e confidencial (ARAÚJO, 2008). Inkpen e Tsang (2005) encontram uma correlação com o desafio de se compartilhar informação entre os membros do canal e o nível do desempenho de firmas individuais. Quanto mais os empreendedores compartilham informações importantes e quanto mais eficaz e oportuno for sua tomada de decisão mais eficaz será a execução de seu papel dentro da parceria, e finalmente, melhor será a sua contribuição no sucesso da parceria e formação de capital social e cooperação. Para que essa parceria seja efetiva, é importante que os potenciais parceiros compartilhem ferramentas e conhecimentos e acreditem que o esforço coletivo venha trazer resultados satisfatórios.

Participação

Participação corresponde “à maneira pela qual os parceiros se engajam conjuntamente no planejamento e no atendimento dos objetivos” (HUMPHRIES e WILDING, 2004, p. 1107). Ela tem forte e positiva associação com a performance do relacionamento. Entretanto, uma participação ativa envolve o compartilhamento de informações confidenciais (a exemplo de dados financeiros) e isso aumenta a vulnerabilidade do parceiro que fornece a informação. Como resultado, o parceiro que envia a informação precisa confiar naquele que a recebe, para que possa participar ativamente no ajuste comum do planejamento e do objetivo. A participação dos gerentes está associada positivamente com a confiança e o desempenho interpessoal. Além disso, a participação

em redes gera informação, que facilita a decisão, oferecendo, conforme necessário, recursos complementares ou portas de saída.

A relacionalidade se faz presente em praticamente todas as esferas de atuação do empreendedor. Esse movimento está ancorado em uma razão relacional e comunicativo, cujo princípio reside no fato de que relações potencializadas para ganhos coletivos estão acima de ações atomizadas voltadas para ganhos individuais (HAN, 2007; PAIVA JR., 2004).

2.3 Procedimentos metodológicos

O estudo de caráter qualitativo busca desenvolver uma noção de contexto do empreendedor que atua no intercâmbio direto com seu ambiente natural e se estabelece por meio das características particulares de seu ambiente social. Por meio do estudo de dois dirigentes do setor de tecnologia intensiva, foi possível categorizar elementos relevantes para o entendimento do perfil relacional e a capacidade de aperfeiçoamento da qualidade de relacionamento. Isso permite a efetivação de posteriores estudos sob o marco de fontes empíricas e tradições de pesquisa diversas.

A busca de compreensão de um fenômeno sob o olhar indutivista é uma das características da abordagem de pesquisa qualitativa (MAY, 2004; MINAYO, 2007). Essa pesquisa parte de um paradigma compreensivo de construção social da realidade. Alinhados a essa perspectiva, pressupomos que a realidade é concebida por significados atribuídos pelo sujeito empreendedor, na qual apreciamos suas várias construções e significações.

A rede pesquisada no Pólo de Tecnologia da Informação e Comunicação da Região Metropolitana do Recife se revelou um ambiente que exige empreendedores com perfil reflexivo, que

consigam manifestar a capacidade de aprendizagem na ação (PAIVA JR.; FERNANDES e ALMEIDA, 2010). Alguns elementos sinalizam o porquê deste cenário: é um setor jovem, com mais ou menos 20 anos de atuação, está na primeira geração de executivos e empresários, composta em sua maioria por dirigentes que têm histórias de vida interligadas, uma vez que foram colegas de faculdade, trabalharam juntos nas empresas que implantaram sistemas de informação na década de 1980 e sofreram juntos na década de 1990 os impactos da globalização e o downsizing das empresas onde trabalhavam. Esse fato lhes incentivou a irem para o mercado como empresários. Portanto, a maior parte das empresas é formada por sócios que já eram amigos, membros de associações de classe, e são hoje os interlocutores do setor com o poder público.

No estudo, foram realizadas cinco entrevistas junto a dirigentes de duas empresas de base tecnológica do polo de tecnologia da informação da Região Metropolitana do Recife (RMR). Foram selecionadas aquelas sediadas no Porto Digital. Nesse contexto, o estudo foi realizado junto a empreendedores de êxito socialmente reconhecido na atividade empresarial, o que gera indícios da incidência de habilidades empreendedoras na busca por vantagem competitiva e sustentabilidade.

Após efetuadas as entrevistas semiestruturadas, transcrevemos os relatos e a codificação temática dos conteúdos para posterior análise de dados, conforme orientação Neuendorf (2002) e Bauer & Gaskell, (2002). Essa técnica compreende uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade de interpretação da mensagem (BARDIM, 2004). Para tal, fizemos uso de várias leituras flutuantes, com o intuito de nos familiarizarmos com os achados e ultrapassarmos a sensação de caos inicial característico dessa etapa (MINAYO, 2007). Posteriormente, realizamos a constituição do corpus no que se refere à organização do material coletado, considerando os elementos de **exaustividade; representatividade; homogeneidade e**

pertinência dos documentos analisados em relação ao objetivo da pesquisa. Esses elementos iniciais são compreendidos no plano de uma pré-análise.

A fase seguinte envolveu a exploração do material sob a forma dos recortes ou fragmentos dos relatos transcritos das entrevistas, escolhidos de acordo com a sua adequação, ou não, as dimensões e subdimensões da competência de relacionamento. Na sequência, realizamos a agregação dos dados. Nesse momento, delimitamos as categorias teóricas baseadas no modelo conceitual adaptado de Phan et al., (2005) e empíricas compreendidas sob o olhar dos temas relacionados às competências empreendedoras de criação e desenvolvimento de relacionamentos. As entrevistas eram analisadas de forma que cada trecho recebeu um código de acordo com a respectiva categoria. O Quadro 1 na página seguinte resume os procedimentos analíticos.

No que tange ao tratamento analítico do estudo, adotamos a técnica de análise de conteúdo temática ou semântica, conforme Bardin (2004) e Bauer & Gaskell, (2002). Essa estratégia permitiu a compreensão do processo de desenvolvimento de competências por meio dos relatos baseados na experiência vivida dos dirigentes. Vale ressaltar que utilizamos essa técnica em sua acepção não tradicional, a qual pressupõe a emergência do significado em lugar da frequência de aparições de determinado item ao longo de uma narrativa ou texto.

É reconhecido que a análise de conteúdo manifesta suas limitações técnicas, na medida em que as informações estão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador. Desse modo, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico do auditor da investigação, com o intuito de preservar o processo analítico e evitar vieses interpretativos. Esse processo recursivo permitiu consubstanciar a análise dos dados como forma de validação.

Quadro 1: Resumo dos procedimentos analíticos

Passos	Procedimentos
1	Estudo Teórico para mapeamento temático.
2	Mapa de Codificação com códigos e subcódigos.
3	Transcrição de trechos das entrevistas de acordo com a teoria.
4	Leitura flutuante dos textos transcritos para identificar unidades de significado, conforme a sensibilidade teórica dos pesquisadores.
5	Codificação das unidades de significado referentes aos relatos em conformidade com os registros do mapa de codificação.
6	Contabilização dos recortes codificados e disposição dos resultados em tabelas, para identificação das frequências de conteúdos, em conformidade com as dimensões e subdimensões do mapa de codificação.
7	Análise das tabelas onde constam códigos, dimensões e frequências.
8	Averiguação de novas competências que contribuem para a teoria de Phan et al. (2005).

Fonte: Pesquisa direta (2012)

A reflexividade foi uma constante forma de atenuar elementos limitantes que restringissem a qualidade das entrevistas e análises de campo. Assim, lembramos a orientação de Alvesson e Skoldberg (2004) de que a reflexividade é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador. Desse modo, percebemos que o sujeito, historicamente fazedor da ação empreendedora, contribui para significar o universo pesquisado.

2.4 Apresentação dos resultados

Os resultados serão apresentados visando substanciar as respostas para o entendimento de como a competência relacional

auxilia o empreendedor a aperfeiçoar a qualidade de relacionamento interpessoal. Inicialmente, uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competência relacionadas à habilidade social, qualidade do relacionamento interpessoal e comportamento comunicativos e em seguida, uma análise da codificação e ordenação de cada uma das áreas, conforme o diagrama disposto na Figura 1, anteriormente ilustrada.

Competência relacional e suas dimensões

As dimensões descritas no modelo de **Competência para a qualidade do relacionamento interpessoal** (ver Figura 1) se apresentam com frequências diferenciadas no campo empírico. Mesmo assim, reafirmamos, antes de entrarmos diretamente na análise dos dados, que elas são fundamentais para o êxito das parcerias de negócio. Quando os empreendedores não revelam atributos semelhantes aos elencados na Tabela 1 da página seguinte, fica difícil dar sequência ao processo de cooperação e confiança presente na arena de suas articulações.

Inicialmente, destacamos a maior frequência nos relatos de habilidade social, situação que realça a importância do estabelecimento, sustentação e conservação das interações com os parceiros na geração de projetos compartilháveis, a exemplo dos clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições. Isso mostra o discernimento desses dirigentes de êxito socialmente reconhecido, quanto ao investimento na construção de parcerias de negócio.

A segunda dimensão mais recorrente, a *performance* da parceria, diz respeito aos ganhos financeiros e não financeiros da interação na rede. Embora a tendência dos estudos sobre relacionamentos e acesso a recursos (HITT, 2008) seja tratar o assunto sob a perspectiva financeira, voltando à atenção majoritariamente para os retornos econômicos, os ganhos sociais surgiram como o retorno mais relevante da atuação em rede.

Tabela 1: Competência relacional e suas dimensões

Variáveis	Frequência	%
Habilidade social	118	37
Performance da parceria	67	22
Qualidade de relacionamento	66	21
Comportamento comunicativo	64	20
Total	315	100

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Em contrapartida, a habilidade para iniciar relacionamento foi a que obteve menor incidência nos relatos. Essa pouca incidência se dá talvez em decorrência da importância do fator tempo para se avaliar a qualidade relacional dos interagentes. Isso se produz também no aspecto da internacionalização dos negócios por meio da rede social, uma vez que a dimensão temporal representa uma espécie de filtro selecionador das relações mais produtivas, conforme propõe Han (2007).

Habilidade social

A habilidade social se desdobra em habilidade para iniciar relacionamento e habilidade mantenedora de relacionamento.

Como se pode observar na Tabela 2 a seguir, a assertividade manifesta presença mais frequente, na medida em que se apresenta em quase a metade das enunciações. Ela parece ser primordial na seleção dos parceiros e constitui um ponto crítico no estabelecimento das relações, a considerar que elementos como credibilidade e reciprocidade são imprescindíveis no sucesso das alianças, como já constatado no estudo de Pimenta; De Lima e Dergint, (2005). A competência instrumental está relacionada à acoplagem de competências e representa item relevante da ação empreendedora, além de constituir característica

Tabela 2: Habilidade para iniciar relacionamento

Código	Variáveis	Frequência	%
101	Assertividade	18	45
102	Dominação	10	25
103	Competência instrumental	12	30
	Total	40	100

Fonte: Pesquisa direta (2012)

intrínseca às relações de cooperação e efetivar a operacionalização de ideias inovadoras, conforme ilustra o relato a seguir:

“P: Você acha que sozinho não funcionaria tão bem?”

“R: Não. Quem tem nas veias o sangue do empreendedor cria muito e corre muito. Tem que ter alguém atrás arrumando, dando forma às ideias. Você acha que J. seria capaz de criar sozinho? Jamais. Mas é porque ele explode de ideias e há pessoas que vão atrás, construindo as ideias. Acho pouco provável que as pessoas tenham explosões de ideias e ao mesmo tempo tenham a disciplina burocrática, tecnocrática e operacional de construir aquilo que pensaram. E quando acho que surge um indivíduo desse tipo, os resultados são muito lentos. Isso é apenas uma desconfiança do que pode acontecer” [E5; 165:170].

A variável dominação se revela a menos frequente das três, fato explicado pela natureza da ação coletiva que contempla o princípio da equidade. Embora saibamos que as relações não são simétricas, elas devem tender a uma perda mínima. Por definição, parceria é uma configuração de negócio segundo a qual as partes trabalham de forma colaborativa e compartilham as responsabilidades gerenciais (solução conjunta dos problemas). Conseqüentemente, se um dos sócios

demonstra certa tendência à dominação, o parceiro poderá perceber isso de forma negativa, fato que tende a gerar fragilização dos laços da rede (MARSDEN e SMITH, 2005).

No que diz respeito à habilidade mantenedora de relacionamento, os dados da Tabela 3 evidenciam que a dimensão sensibilidade interpessoal integra quase 1/3 dos diálogos e está relacionada à tomada de perspectiva, que capacita os parceiros a enxergarem a partir da realidade do outro, fato que facilita as interações.

A confiança também apareceu como variável significativa no estabelecimento das parcerias entre os sócios; a troca de informações verdadeiras e a percepção de que não será enganado estão diretamente relacionadas à consolidação da parceria. Isso reforça a leitura de Phan et al. (2005), que dizem que um contexto de parceria de negócio sem propensão à confiança entre os parceiros dá motivos para suspeitas entre eles. Isso tende a decorrer do medo da trapaça ou do embuste, atos que desencadeiam comportamento de desconfiança e provocam a erosão do relacionamento, como elucidado por um entrevistado: “Eu jogo na confiança, tem o risco, o caminho é muito mais longo, agora, é mais perene!” [E3; 338:352].

Tabela 3: Habilidade mantenedora de relacionamento

Código	Variáveis	Frequência	%
111	Intimidade	8	10,2
112	Confiança	18	23,07
113	Sensibilidade interpessoal	24	30,79
114	Altruísmo	12	15,3
115	Tomada de perspectiva	16	20,5
	Total	78	100

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Na manutenção da qualidade do relacionamento, a variável que mais se destaca é o comprometimento (Tabela 4). Ela representa um terço das citações referentes à variável de qualidade de relacionamento. Assim, o senso de dever transforma-se em credibilidade e a confiança que os membros de uma rede depositam no empreendedor é útil para angariar a reputação positiva nos âmbitos social e econômico. A rede social, segundo Lin; Cook e Burt (2005), funciona como um sistema de crédito social, que se ancora na confiança de que todos estão comprometidos com o bem comum e que as obrigações são recíprocas; e na reputação, que é o reconhecimento pelo grupo de que o indivíduo irá honrar os compromissos assumidos perante o parceiro.

Entendemos que esse comprometimento não diz respeito apenas às relações de negócio, mas se reflete na manutenção de um relacionamento próximo entre os parceiros. Assim, a capacidade de resolução de conflitos (já que este é elemento constante das alianças devido à natural interdependência das partes, e o modo como resolvem os conflitos tem

Tabela 4: Qualidade do relacionamento

Código	Variáveis	Frequência	%
121	Confiabilidade		
1211	Credibilidade	13	19,7
1212	Benevolência	13	19,7
122	Satisfação		
1221	Satisfação com os outros (interpessoal)	4	6,0
123	Comprometimento		
1231	Comprometimento pessoal dos (dirigentes) para com o relacionamento	22	33,3
124	Solução conjunta de problemas		
1241	Capacidade de resolução de conflitos	14	21,3
	Total	66	100

Fonte: Pesquisa direta (2012)

influência direta no sucesso do relacionamento) explica a importância desse item quando atrela sua efetividade ao comprometimento, argumento reforçado pelos outros elementos destacados como credibilidade e benevolência.

A empresa P hoje é uma empresa de relacionamento. Ela faz muito negócio, porque as pessoas confiam na empresa, confiam na minha palavra, porque é uma pessoa que cumpre acordo, que cumpre prazo, que entrega o produto de qualidade, zela pelo cliente, zela pelo negócio do cliente, se envolve com o negócio do cliente [...] é por isso que as pessoas nos procuram e quando a gente procura é bem-sucedido... [E5; 165:170].

A menor frequência dentre os retornos da ação instrumental diz respeito às recompensas financeiras da interação (Tabela 5). A explicação para a baixa frequência da dimensão relativa aos retornos financeiros como resultado da atuação em rede pode estar relacionado à percepção do empreendedor de que os recursos financeiros podem ser conseguidos de outras maneiras, como tais aquisições de financiamento e aprovação de editais, conforme sugere a seguinte enunciação:

Captação de recurso é uma *expertise* muito particular e não passa necessariamente pelo conceito de rede. A situação de captação de recurso hoje é mais uma questão técnica do que uma questão relacional, porque o dinheiro hoje está muito amarrado, muito cheio de regras [E3, 228:236].

Os retornos não-financeiros parecem ser os mais relevantes, pois o retorno social só é possível porque existem bens sociais como reputação e confiança que dão suporte para todo o processo de ativação do capital social. Lin; Cook e Burt (2005) argumentam que todo o sistema de recompensas sociais está pautado pela reputação, que permite que o empreendedor obtenha créditos sociais e possa manter ativa a circulação

Tabela 5: Performance da parceria

Código	Variáveis	Frequência	%
131	Financeira	20	30
132	Não financeira	47	70
	Total	67	100

Fonte: Pesquisa direta (2012)

de bens sociais. A rede social, segundo Lin; Cook e Burt (2005), funciona segundo um sistema de crédito social, que está ancorado na confiança de que todos estão comprometidos com o bem comum e que as obrigações são recíprocas; e na reputação, que é o reconhecimento pelo grupo de que o indivíduo irá honrar os compromissos assumidos perante o parceiro. Estes foram os aspectos citados como mais relevantes por nossos entrevistados, conforme podemos observar no relato abaixo.

É importante que a gente tenha um histórico das parcerias e você cria um cadastro de parceiros potenciais, não só com você, mas com os outros também porque tem uma coisa nessa comunidade que é a rede de conhecimento em torno dessas questões, a reputação... [E6; 352:355].

A confiança depositada no empreendedor como resultado de sua boa reputação reforça a sua liderança e aí temos uma recompensa política que não pode ser dissociada da recompensa social gerada pela ativação do capital social.

A Tabela 6 na página a seguir reforça o caráter coletivo da ação empreendedora e a importância do elemento comunicacional. Hitt et al. (2008) afirmam que um dos elementos ameaçadores da cooperação é a excessiva especialização de seus elementos. Para que a rede continue a lograr êxito, é importante a orquestração das competências de forma a manter a rede integrada, o que corrobora com os resultados onde o elemento de maior expressão foi a promoção de consenso entre

Tabela 6: Comportamento comunicativo

Código	Variáveis	Frequência	%
131	Qualidade da comunicação		
1311	Oportunidade, precisão, utilidade e credibilidade da informação.	14	21,8
1312	Negociar com parceiros de negócios	8	12,5
1313	Promoção de consenso entre parceiros	21	32,8
132	Troca de informações		
1321	Provisão pro ativa de informações críticas, confidenciais e úteis ao outro dirigente.	14	21,9
133	Participação		
1331	A extensão na qual os dirigentes se empenham conjuntamente no planejamento e definição de metas	7	11
	Total	64	100

Fonte: Pesquisa direta (2012)

parceiros. Inclusive, esta variável não estava presente nos estudos de Phan et al. (2005), inspiração para este trabalho, tendo sido identificada ao longo da pesquisa, assim como a variável negociação com parceiros, identificada como relevante para a promoção de consenso e solução adequada de conflitos.

Ambas as variáveis são relevantes, pois, como evidencia Hitt et al. (2008), o comportamento competitivo é um grande desafio ao estabelecimento das alianças e a habilidade do dirigente em convencer os parceiros dos benefícios das ações coletivas em detrimento de ações percebidas como vantajosas individualmente é determinante para o êxito da relação e ganho mútuo.

Eu vou lhe propor um negócio e a primeira frase... Eu tenho que apresentar o negócio mostrando onde é que você vai ganhar. Se não for assim, como é que eu vou

despertar seu interesse? Agora, cabe a você dizer: “como é que eu vou ganhar dinheiro?” Aí, eu vou explicar: é assim, assim, assim, e faz: “e você entra aonde?” Eu entro aqui e tal, e vou ganhar aqui. Se eu não explicar a você como é que eu vou ganhar, você também não vai acreditar. Você me propor um negócio onde só quem ganha sou eu não existe. Para você ganhar dinheiro, é assim, assim, e eu vou ganhar aqui. Está vendo quanto eu vou ganhar? Pronto. Você vai ganhar aqui. E aí o cara diz: “poxa, é mesmo. Vamos lá”. Se não for assim, não vai [E1; 161:177].

2.5 Conclusões

Após as considerações levantadas com base nos dados teóricos e empíricos aqui apresentados, revisitamos a questão norteadora como pauta de achados e reflexões em torno da investigação: **como a competência relacional auxilia o empreendedor a aperfeiçoar a qualidade de relacionamento interpessoal?**

Para que as parcerias sejam efetivas, a escolha de parceiros com credibilidade, valores e objetivos comuns constitui um aspecto relevante. Os componentes vinculados ao entendimento do outro como tomada mútua de perspectiva e sensibilidade interpessoal também assumem destaque. O argumento central da discussão diz respeito ao fato de a competência relacional não estar diretamente relacionada com a *performance* da parceria. Ela é mediada pela habilidade social, que, ao motivar os outros a estabelecer parcerias, traz qualidade no relacionamento interpessoal geradora de melhor comportamento comunicativo, o qual permite um resultado superior da parceria.

A **assertividade** emerge como dimensão fundamental para se iniciar um relacionamento de parceria seguida de **habilidade social**, que está remetida à acoplagem de competências e se liga diretamente à escolha

dos melhores parceiros para se trabalhar. A **sensibilidade interpessoal** aparece em mais de 30% das citações relativas à manutenção dos relacionamentos, já que numa parceria ver o mundo pela perspectiva do outro pode contribuir para a tomada de decisão mais acertada para ambas as partes. Esse construto tem relação direta com a variável **tomada de perspectiva**, e junto às habilidades de perceber as situações pelo olhar do outro, supera, em número de citações, o elemento **confiança**, apontado pela maior parte da literatura como o mais importante no estabelecimento de alianças.

Quanto à percepção do relacionamento como de qualidade, o **comprometimento** aparece como a variável forte e nos remete a pensar que quando o parceiro percebe que o outro está empenhado em manter a laços saudáveis, este se esforça para responder à altura, desenvolvendo características de **benevolência** e **credibilidade**. Este argumento reforça a capacidade de busca conjunta de soluções de problemas, já que ambas as partes estarão dispostas a ceder por acreditar que o outro está comprometido com a manutenção da cooperação.

No que se refere ao comportamento comunicativo, a **qualidade e troca das informações** são importantes, assim como a **oportunidade, utilidade, e credibilidade** que fazem com que os parceiros tomem decisões de forma mais acertada. Da mesma forma, o **intercâmbio de informações estratégicas** propicia às partes a possibilidade de alcançar um desempenho individual superior e, conseqüentemente, contribui de forma efetiva para a coletividade.

A sustentabilidade do empreendedor nas redes é perpassada pelo desenvolvimento de alianças, obtidas por meio de formas de integridade na interação social, evento que pressupõe a criação de vínculos sociais duradouros. À medida que se investe em relacionamentos, adquirem-se mais relacionamentos e se reforçam os existentes, de modo a criar

uma cadeia de retroalimentação que faz com que os retornos sociais brotem como mais relevantes dentre todos. Isso reforça a tese de que a competência de relacionamento é crítica para o sucesso das parcerias que o empreendedor de base tecnológica estabelece no seu ambiente direto e além fronteiras.

A habilidade social utilizada para construir relações de confiança gera credibilidade que sustenta a expansão do empreendimento a partir da fidelidade, gerando relações duradouras que fortalecem o empreendimento e proporcionam vantagens competitivas por meio da diferenciação com capacidade de geração de novos negócios.

Os relacionamentos de cooperação requerem relações de confiança, acordos sobre os movimentos, sentimento de pertencimento e de destinos ligados, equilíbrio de poderes, troca de informações transparentes e compartilhamento de valores. Logo, os empreendedores têm que conhecer os parceiros com quem dialogam.

Se os empreendedores ou as pessoas-chave de determinada organização não obtiverem os atributos da competência de relacionamento, cabe uma reflexão sobre formas humanizadas desses se reeducarem e treinarem para aprender esses tipos de comportamento.

Embora tenha sido realizada com empreendedores de êxito reconhecido e com representatividade no seu meio, uma limitação desta pesquisa foi o fato de ter se atido a empresas locais da RMR, e por isso não nos propomos a generalizar. Sugerimos que sejam realizadas investigações em diferentes regiões do país. Além disso, seria interessante que fossem desenvolvidos estudos com outras tradições de pesquisa, de modo a permitir uma posterior meta análise do tema em futuras investigações.

Referências

ALMEIDA, L.F.L.; FERNANDES, N.C.M. Contribuição da competência de relacionamento para desenvolvimento do capital social da empresa de base tecnológica. In: V EPPEJ - Encontro Pernambucano de Empresas Juniores, 2006, Gravata. **Anais...** [CD-ROM]. Rio de Janeiro: ANPAD.

ALVESSON, M.; SKÖLDBERD, K. **Reflexive methodology**: new vistas for qualitative research. Londres: Sage Publications, 2004.

Araújo, S. F. **Utilização de soluções business-to-business (b2b) no segmento downstream da cadeia de suprimentos de uma distribuidora de combustíveis**. Dissertação apresentada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Natal, RN, 2008.

ARIÑO, A.; TORRE, JOSE DE LA; RING, P. S. Relational quality and interpersonal trust in strategic alliances. **European Management Review**. V. 2, N. 1, p. 15-27(13), 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, M.W. & GLASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BENNETT R.; BARKENSJO, A. Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations. **International Journal of Service Industry Management**, V. 16, N. 1, p. 81-106, 2005.

BRITO J. Redes empresariais: elementos estruturais e conformação interna. In: DUARTE, F.; SQUANTE, C.; SOUZA, Q. **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo Perspectiva** [online]. V.19, N.1, p. 34-45, 2005.

FINK, M.; HARMS, R.; KRAUS, S. Cooperative internationalization of SMEs: self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. **European Management Journal**, V.26, p. 429-440, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p.44-57, jan.-mar, 2004.

FYNES, B., DE BURCA, S., VOSS, C. Supply chain relationship quality: the competitive environment and performance. **International Journal of Production Research**, Vol. 43 No.16, pp.3303-20, 2005.

GOUVEIA, T.B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: **30º Encontro da Anpad**, Salvador, 2006.

GELDEREN, M. VAN; SLUIS, L. VAN DER; JANSEN, P. Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: relations with goal achievement, skill development and satisfaction. **Small Business Economics**, Springer, V. 25, pp. 97–108, 2005.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy Management Review**. V. 30, N. 1, pp.146–165, 2005.

HAN, M. Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. **Journal of International Entrepreneurship**. V. 4, n. 2-3, p.99-112, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. **Strategic management: concepts and cases** -competitiveness and globalization. South-Western College Pub 8th Ed., 2008.

HOBSBAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX. 1914-1991**. São Paulo: Caminho das Letras, 2004.

HUMPHRIES, A. S.; WILDING, R. D. Long term collaborative business relationships: the impact of trust and C³ behavior. **Journal of Marketing Management**, V. 20, N. 9-10, pp. 1107-1122(16), 2004.

LIN, N.; COOK, K.; BURT, R. **Social capital: theory and research**. New Brunswick: Aldine Transaction, 2005.

MARSDEN, T., SMITH, E. Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. **Geoforum**, 36 440-451, 2005.

MAY, TIM. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3ª edição – Perto Alegre: Artmed, 2004.

MEDDEB, B. Quelles compétences pour filemanager du IIIe millénaire. **Revue organisations et territoires**, Vol. 12, n. 1, p. 5-10, 2003.

MELLO, S. C. B. de; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10ª Ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

NEUENDORE, K.A. **The content analysis guidebook**. Londres: Sage, 2002.

PAIVA Jr. F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

_____. O empreendedor e sua identidade cultural: em busca do desenvolvimento local. In: **XXIX Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração**. Brasília – DF, 2005.

_____.; MELLO, S. C. B.; GONÇALVES, C. A. 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.

_____. FERNANDES, N. C. M.; ALMEIDA L. F.L. A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Revista de Negócios**, Vol. 15, No. 1. p. 1-28, 2010.

PIMENTA, R. B., LIMA, I. A. de, DERGINT D. A. Comunicação organizacional: disciplina estratégica para a formação empreendedora em uma Instituição Federal de Ensino. In: **XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 2005**.

PHAN, M.; STYLES, C. & PATTERSON, P. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of Business Research**, V. 58, n. 2, p.173-184, 2005.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAUL, R. P. As raízes renegadas da teoria do capital humano. **Sociologias** [online]. n. 12, p. 230-273. ISSN 1517-4522, 2004.

SIAKAS, K. V.; ERRIKOS, S. The need for trust relationships to enable successful virtual team collaboration in software outsourcing. **Int. J. Technology, Policy and Management**, V. 8, N. 1, 2008.

SENHORAS, E. M. Caminhos bifurcados do desenvolvimento local - as boas práticas de gestão pública das cidades entre a competição e a solidariedade. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. V. 3, n. 2, p. 3-26, 2007.

CAPÍTULO 3

Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica: um caso empresarial de sucesso¹

Sérgio Benício Carvalho de Mello
Francisco Ricardo Bezerra Fonsêca
Fernando Gomes de Paiva Júnior

3.1 Introdução

No contexto da nova economia, as relações de mercado permeiam as práticas empreendedoras de forma complexa e confusa, independentemente das localidades nacionais ou regionais e dos recursos que guiam as atividades imateriais, ligados ao tecido humano e ao social (BENKO, 2002). A sociedade pós-capitalista demanda do empreendedor que ele seja universalmente instruído. Suas características concentram-se em absorver o conhecimento e a sabedoria das mais diversas naturezas e fontes para realizar a moldagem do futuro (DRUCKER, 2002). O empreendedor terá que ser preparado para enfrentar o mundo globalizado e informacional, ato que requer tanto o **saber fazer**, como o **saber ser** e, por fim, o **saber fazer com os outros**. Tais imperativos são

¹ Extraído da *Revista de Administração Mackenzie*, v. 8, n. 3, p. 50-76, 2007.

determinantes de sobrevivência, contextualizada no aprender a aprender, e podem ser traduzidos na prática de geração do desenvolvimento organizacional, por meio de mecanismos recursivos de formação de competências (DEMO, 1994). Nesse sentido, empreendedor é aquele que experiencia, muitas vezes de forma arriscada e inovadora, a realização de uma produção convertida em oportunidade de negócio e oferta ao mercado (adaptado de MAN e LAU, 2000; MAN; LAU e CHAN, 2002).

No campo dos estudos organizacionais, inclusive em treinamento e desenvolvimento vocacional, tem havido, em âmbito mundial, ênfase na necessidade de se aperfeiçoarem habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais. A crítica mais comum para tal preocupação parece residir na necessidade de suporte para dirigentes e equipes enfrentarem, de forma efetiva, os crescentes índices de mudança social no mercado de trabalho, em particular aqueles que contribuem para incrementar a incerteza nos negócios (SCHÖN, 1991; GIBB, 1999).

Existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos à organização. Essas competências estão vinculadas ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura ambiental, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Esses elementos são primordiais ao desenvolvimento de artefatos representativos como expressão de crescimento pessoal e profissional do dirigente de êxito socialmente reconhecido (MAN e LAU, 2000; PINTO, 2000; BIRLEY e MUZUKA, 2001; MAN; LAU e CHAN, 2002). Portanto, este estudo visa elucidar quais competências empreendedoras são mais relevantes nas ações de Miguel Abuhab – reconhecido como o empreendedor de alta tecnologia do ano de 2003.

3.2 Referencial teórico

Competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (KETS DE VRIES, 1995; MAN e LAU, 2000). Fraser (2000) assinala a ênfase que a literatura confere a padrões comportamentais concebidos como diferenciados ao sugerir que empresas em fase de crescimento devem fomentar estilos de organizações flexíveis e generalistas, eliminar excessos burocráticos, intensificar discussões informais e explorar recursos gerados por terceiros, num clima de reciprocidade de negócios em rede. No entanto, não adianta estabelecer padrões criativos e empreendedores no plano abstrato das organizações, sem conceber que a versatilidade das estruturas estratégicas advém de ações de indivíduos que movimentam posturas adquiridas ao longo da trajetória pessoal e profissional (ENRIQUEZ, 1997).

O estudo realizado por Storey (2002) junto a dirigentes de médias empresas da Inglaterra constata que as atitudes e práticas voltadas para educação, treinamento e desenvolvimento, numa concepção mais ampla de aprendizagem, demonstram correlação com a melhoria do desempenho organizacional. Em meio a outros fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, cabe destacar o dirigente de perfil empreendedor como ser que vincula a competitividade empresarial com a abordagem da competência no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental (MAN; LAU e CHAN, 2002).

As competências demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial constituem o foco de reflexão deste estudo.

Com base nos estudos de Man e Lau (2000), essas competências foram categorizadas em sete dimensões, quais sejam: oportunidade, relacionamento, visão de mercado, administrativa, comprometimento, equilíbrio trabalho/vida pessoal e conceituais. O Quadro 1 resume sucintamente as descrições das competências empreendedoras vigentes na literatura de empreendedorismo.

Quadro 1: Categorização das competências empreendedoras

Competências	Descrição
Oportunidade	O reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas. A ação empreendedora de reconhecimento de oportunidade de negócios, definida por Hills e Laforge (1996) como sendo a percepção de potencial para novos lucros por meio da fundação e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente, faculta seu avanço ao estabelecimento de estruturas que garantam desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa. Essa competência requer elementos de preparação da empresa, uma vez que existe convergência de fatores controláveis, como a vigilância, seleção da equipe de trabalho, estudos, risco de uma nova atividade e mudança de estilo de vida, além das não controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, que afetam a habilidade de um potencial empreendedor no sentido de reconhecer a tal oportunidade (STEVENSON e GUMPERT, 1985).
Relacionamento	A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (RING e VAN DE VEN, 1994; MOGER, 2000; BRUSH, GREENE e HART, 2002). A preocupação com o →

Competências	Descrição
	<p>relacionamento em rede (<i>networking</i>), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inexorável de sobrevivência num saber-fazer relacional (<i>netliving</i>) (MINARELLI, 2001). Ao discutir a modalidade inovadora das empresas japonesas no pós-fordismo, Coriat (1994) já alertava que a competência relacional acrescentava inovações nos relacionamentos entre firmas, por meio do intercâmbio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à reprodução dos seus resultados. Os envolvimento estratégicos aprimoram o desempenho inovador, na medida em que a pesquisa de mercado e as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas na rede (CASTELLS, 1999). Esse processo é tarefa dos indivíduos em posição estratégica na organização, na medida em que os dirigentes devem ir adaptando conceitualmente os objetivos e recursos com base nas oportunidades que emergem no ambiente (KEEGAN, 1995).</p>
Visão de Mercado	<p>As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas. Eles devem estar aptos a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais (MINTZBERG e QUINN, 2001). Esses indivíduos têm que ser mais hábeis do que os demais membros da organização na tarefa de gerenciar sua complexidade (KETS DE VRIES, 1995). Mudanças estratégicas são necessárias para encarar as transformações ambientais, ou para adotar táticas para enfrentar os concorrentes. Eles também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados. O método de direcionamento estratégico aumenta a confiança do dirigente quanto ao rumo que está seguindo e proporciona orientação importante para a equipe, ao posicionar imagem de profissionalismo junto aos clientes (KERNS, 2002).</p>



Competências	Descrição
Equilíbrio Trabalho / Vida Pessoal	O estudo realizado por Friedman, Christesen e Degroot (1998) constata que um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que tais instâncias são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Esta postura é reconhecida pelos autores como filosofia ganha-ganha, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores. Tais dirigentes são orientados por princípios que se repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer e dar apoio à equipe como seres humanos plenos e assumir o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho (BOYD e GUMPERT, 1983).
Administrativas	A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN e LAU, 2000). Deste modo, quando os recursos como fundos, parcerias e colaboradores não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambiente de negócio, de modo fortalecer as potencialidades de seu empreendimento. A questão básica com respeito aos recursos diz respeito ao fato de que Birley e Muzuka (2000) assinalam que essas competências correspondem aos elementos necessários aos múltiplos estágios de desenvolvimento da empresa. Assim, o empreendedor tenta maximizar a criação de valor, ao minimizar o conjunto de recursos disponíveis, o que implica em aceitação de maiores riscos. Em situações de crise, uma organização reconhecida como madura também adota a configuração de empresa empreendedora quando lança mão de uma liderança criativa e relacional que imprima uma visão integrada e seu controle personalizado para motivar as pessoas a alcançarem alto desempenho (DOLLINGER, 1995; GIBB, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG e QUINN, 2001).
Comprometimento	As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos →

Competências	Descrição
	<p>ganhos de curto prazo. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento quando da ocorrência de crises setoriais (Man e Lau, 2000). Muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe, ou à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado, às aspirações de avanços no setor de atividade, ao senso de autorreciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades enfrentadas.</p>
Conceituais	<p>Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (LUMPKIN e DESS, 1996; MAN e LAU, 2001). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas quanto a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (MAN; LAU e CHAN, 2000). Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.</p>

Fonte: Adaptado de Paiva; Leão e Mello (2003)

3.3 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos e analíticos foram os utilizados por Paiva; Leão e Mello (2003). Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica, de caráter conclusivo-descritivo (MERRIAM, 1998).

A base de dados consistiu de textos e entrevistas extraídos da internet acerca do empreendedor Miguel Abuhab, no período de julho a agosto de 2004.

As fontes de coleta dos dados foram das mais diversificadas, a saber: de revistas (e.g., Revista Exame On-Line, Portal Exame, Revista Amanhã Economia & Negócios; Revista Ícaro Brasil e Revista Nossa), de jornais (Jornal Diário Catarinense, A Gazeta, Jornal Express e Portal AN), do site Portal do Exportado, da B2BMagazine, do Jornal do Commercio, da Agência CNI, do site pessoal desse empreendedor e de sites institucionais, a exemplo da Datasul, da Neogrid e da Ernest & Young. Os motivos da escolha desse empreendedor foram os seguintes: fundador de uma das maiores empresas de Tecnologia de Informação do Brasil, Datasul; vencedor da sexta edição do prêmio Empreendedor do ano, na categoria tecnologia, premiação realizada pela Ernest & Young em 2003 (SALOMÃO, 2003); além de ele ser um dos poucos empreendedores de base tecnológica que possui um vasto acervo de informações acerca de sua vida e realizações pessoais e profissionais, a ponto de ter sua biografia publicada em alguns livros; e amplamente reconhecido como um empreendedor ousado e destemido (BRITTO e WEVER, 2003).

Com base nos textos referidos, foi construído um *corpus* de pesquisa, o qual serviu para consecução da análise das competências empreendedoras de Miguel Abuhab. Conforme Barthes (1964), o *corpus* é compreendido como uma coleção finita de materiais (e.g., textos, imagens, músicas ou outros materiais) determinada de antemão pelo pesquisador, com (inevitável) arbitrariedade, e com a qual ele irá trabalhar, devendo ser compatível com os objetivos da pesquisa. Vale salientar que a construção desse *corpus* seguiu as recomendações de Minayo (1998), Sardinha (2000) e Bauer e Aarts (2002). Para esses autores, a construção do *corpus* é critério tanto de confiabilidade quanto

de validade nas pesquisas sociais. Com o objetivo distinto de maximizar a variedade e de representações desconhecidas, o *corpus* equivale funcionalmente a uma amostra representativa e ao tamanho da amostra.

A constituição do *corpus* do empreendedor Miguel Abuhab cumpriu as quatro normas de validade recomendadas pelos autores acima referenciados, a saber: exaustividade, homogeneidade, representatividade e pertinência. A exaustividade refere-se ao cuidado em contemplar todos os aspectos levantados acerca do fenômeno investigado, ou seja, o pesquisador deve buscar o máximo de materiais possíveis até atender o critério de saturação. A saturação, de acordo com Bauer e Aarts (2002), é o critério de finalização de um *corpus*, pois devem ser investigadas diferentes representações, até que a inclusão de novos estratos não adicione marginalmente nada de novo. Contudo, nem sempre o pesquisador terá a possibilidade de utilizar o critério de saturação de um *corpus*, haja vista que, na prática, existem sempre restrições de recursos e tempo, que geralmente limitam seu tamanho.

A homogeneidade consiste em obedecer critérios claros e precisos na escolha dos materiais que irão compor os *corpus* da *corpora*, não apresentando demasiada singularidade fora destes critérios. Por exemplo, recomenda-se não misturar texto e imagens em um mesmo *corpus*. Uma boa análise permanece dentro do *corpus* e procura dar conta de toda a diferença que está contida nele. A representatividade, por sua vez, está ligada à representação do universo do estudo e os documentos analisados devem ser adequados aos objetivos propostos ou seja, à pertinência do material coletado (BARDIN, 1977 e MINAYO, 1998). A representatividade de um *corpus* está relacionada com três parâmetros: extensão, especificidade e adequação (SARDINHA, 2000; GHADESSY; HENRY e ROSEBERRY, 2001).

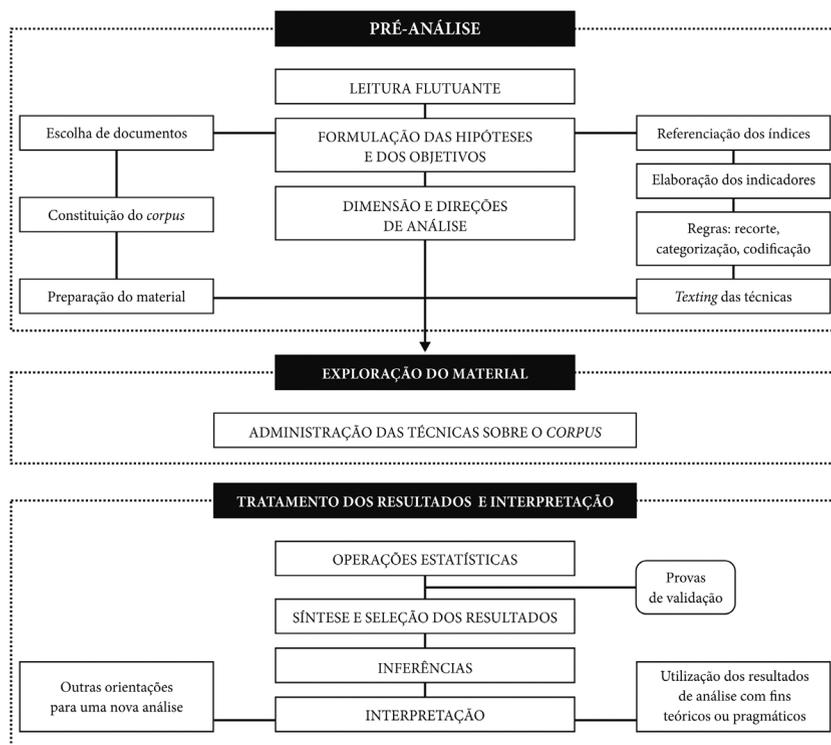
Em termos simples, a extensão do *corpus* diz respeito ao seu tamanho, logo, quanto maior ele for, mais representativo será, já que

poderia conter traços linguísticos raros (SINCLAIR, 1991). Todavia, um *corpus* não necessita apenas ser “o maior possível” para se tornar representativo, pois, dependendo do propósito da pesquisa, ele pode ser pequeno e, ainda assim, representativo. A especificidade atribuí ao *corpus* à função de ser representativo de certa variedade (LEECH, 1991), logo, a compilação de um *corpus* geral totalmente representativo é considerada estritamente impossível, pois, como é infinito, uma vez que está constantemente mudando, por mais variado que seja, ele representa primordialmente as estruturas linguísticas contemplada em seus materiais (SARDINHA, 2000). No que tange à adequação, os materiais selecionados têm por finalidade estar relacionados tanto com os objetivos da pesquisa, quanto com aqueles referentes à natureza do *corpus*. Dito isso, utilizando as sugestões de Minayo (1998), operacionalmente a estruturação desse *corpus* e sua análise temática desdobraram-se em três etapas, conforme pode ser observado na Figura 1 na página seguinte.

A primeira etapa, denominada de **pré-análise**, consistiu na escolha dos documentos a serem analisados, em que houve uma retomada dos objetivos da pesquisa, comparando-os ao material coletado. Dessa forma, respeitando os critérios acima elucidados buscou-se no levantamento dos dados a maior variedade de textos que mencionassem as realizações, o cotidiano pessoal e profissional desse empreendedor. Isto é, tomou-se o cuidado de selecionar textos que retratassem o empreendedor nas suas mais diversas esferas de atuação e períodos de vida, tais como: biografia pessoal, trajetória profissional e empreendedora, depoimentos sobre assuntos diversos (e.g., globalização, política) e vida familiar. Ademais, tomou-se o cuidado de selecionar tanto textos que continham a fala do empreendedor em si, quanto de pessoas, versavam sobre ele.

Após isso, foi realizada uma leitura flutuante desse material, que consiste em ler exaustivamente todos os textos, “[...] deixando-se impregnar pelo seu conteúdo [...]” (MINAYO, 1998, p. 209), no ímpeto de

Figura 1: Desenvolvimento de análise de *corpus*



Fonte: Adaptado de Bardin (1977)

verificar se os textos continham informações pertinentes com o objetivo da pesquisa, bem como para identificar as unidades de significados (estratos e representações). Ao todo foram selecionados 387 textos e entrevistas acerca do empreendedor Miguel Abuhab. Na segunda fase, na exploração do material, houve a administração de técnica analítica sobre o corpus que, segundo Bardin (1977), transforma os dados brutos, com o objetivo de alcançar o núcleo de compreensão do texto. A análise de conteúdo clássica foi o plano analítico utilizado no processo de codificação dos conteúdos dos textos do corpus e interpretação de

seus significados (BAUER e GASKELL, 2002). A análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, focada numa investigação mediante descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem (BARDIN, 1977).

As categorias de análise foram principalmente definidas com base nas áreas de competências propostas por Man e Lau (2000) e na investigação empírica realizada por Paiva; Leão e Mello (2003). Além disso, realizou-se um levantamento na literatura internacional de Empreendedorismo, visando encontrar outros estudos que sugerissem a inclusão de novas competências empreendedoras, ou novos significados àquelas já existentes, conforme antecipado no referencial teórico. Vale salientar que as competências que foram percebidas como conceitualmente superpostas suscitaram a necessidade de alterações de ordem contextual e conceitual. Algumas competências apresentadas pelos autores foram reclassificadas, a ponto de novas configurações serem realizadas, chegando-se, em alguns casos, a um terceiro nível de códigos. As competências empreendedoras que mantiveram sua nomenclatura foram: “Oportunidade”, “Relacionamento”, “Conceituais”, “Comprometimento” e “Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal”. Aquelas que tiveram modificações foram: “Administrativas” para “Gerenciais”; e “Estratégicas” para “Visão de mercado”. Vale salientar que em termos de conteúdo todas as categorias tiveram modificações. Com base nisso, um novo mapa de codificação foi gerado (Quadro 2), para identificar quais competências empreendedoras são mais relevantes nas ações do empreendedor Miguel Abuhab. Na primeira coluna do Quadro 1, encontra-se o código (bem como os níveis de subdivisão) de cada competência. A segunda coluna apresenta a nomenclatura das dimensões das competências que foram contempladas para fins da

Quadro 2: Mapa de codificação das competências empreendedoras

Código	Dimensões da competência	Definições
1	Oportunidade	Reconhecimento de oportunidades por várias formas.
11	Identificar oportunidades a partir de experiências prévias	Identificar lacunas de mercado não atendidas a partir de experiências prévias.
111	Identificar oportunidades a partir de experiências de vida	Identificar lacunas de mercado não atendidas, a partir de experiências de vida.
112	Identificar oportunidades a partir de experiências de negócios	Identificar lacunas de mercado não atendidas, a partir de experiências prévias em negócios.
12	Identificar sinergia com parceiros	Identificar possibilidade de otimização de esforços com parceiros.
13	Identificar oportunidades por meio de esforços de marketing	Utilizar-se de pesquisas de marketing e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
131	Conhecer os stakeholders primários	Conhecer as características dos clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas, no sentido de se antecipar aos seus comportamentos.
132	Conhecer a concorrência	Conhecer as características dos concorrentes no sentido de se antecipar aos seus comportamentos.
133	Reconhecer ameaças e oportunidades de marketing e saber como lidar com elas	Monitorar as mudanças macroambientais e interpretar como estas impactam o negócio e proteger-se de ameaças.
134	Acompanhar as tendências do setor de atuação	Monitorar as tendências do setor de atuação e interpretar como estas impactam o negócio.
14	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	Avaliar as oportunidades no sentido de decidir sobre quais serão exploradas.



Código	Dimensões da competência	Definições
141	Ter consciência das forças e das fraquezas de marketing e saber como lidar com elas	Conhecer suas forças e fraquezas e interpretar como elas podem influenciar a exploração de novas oportunidades de negócios.
142	Antever as mudanças dos stakeholders primários	Antecipar mudanças ou adequações do comportamento dos clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas quando da exploração de novas oportunidades de negócios.
2	Relacionamento	Competências relativas às interações sujeito-sujeito ou sujeito-grupo de interesse
21	Construir e/ou manter redes de relacionamentos com os stakeholders primários	Construir e/ou manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
22	Utilizar-se das redes de relacionamentos	Utilizar-se das redes de relacionamentos para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
221	Obter benefícios das competências dos stakeholders primários	Saber fazer o uso adequado, para o negócio, das competências específicas dos clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
222	Negociar com os parceiros de negócios	Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a confiança e credibilidade na rede.
223	Recorrer às relações pessoais	Recorrer a pessoas e grupos de referência oriundos do cotidiano a favor da prática profissional.
224	Compartilhar conhecimento com os stakeholders primários	Distribuir as informações adquiridas e conhecimentos desenvolvidos com clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.



Código	Dimensões da competência	Definições
225	Estar imbricado nas redes de relacionamento	Estar constantemente presente e ativo nas redes de relacionamento.
3	Competências conceituais	Competências relativas a diferentes habilidades conceituais que são refletidas no comportamento do empreendedor.
31	Raciocinar de forma criativa	Ter inteligência subjetiva, de forma a ter ideias e tomar decisões inovadoras e diferentes do comum.
312	Pensar intuitivamente	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
313	Ver por um ângulo diferente	Analisar a organização e o ambiente a partir de um ângulo diferente (não convencional) para encontrar caminhos alternativos na solução de problemas.
32	Inovar	Inovar em seus mercados, a partir de novos métodos, produtos, serviços, tecnologias, imagem, distribuição etc.
33	Lidar com o risco	Estar apto a lidar com situações de incerteza.
331	Avaliar riscos	Avaliar situações de incerteza.
332	Assumir riscos	Tomar decisões em situações de incerteza.
34	Ter vocação empreendedora para negócios	Demonstrar aptidão para empreender negócios.
35	Ter autonomia	Agir de forma livre de modo a manter coerências com seus ideais.
36	Aprender	Adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades e/ou vir a ter melhor compreensão de algo.
361	Aprender de forma tácita	Aprender a partir do que não é formalmente expresso.
362	Aprender de forma explícita	Aprender a partir do que é formalmente expresso.



Código	Dimensões da competência	Definições
4	Competências gerenciais	Competências relativas a habilidades de gerir o negócio.
41	Planejar	Planejar ordenadamente as ações futuras.
42	Organizar	Adquirir e utilizar recursos, alocando-os adequadamente mediante procedimentos sistêmicos.
421	Adquirir recursos eficazmente para atuação no mercado	Desenvolver mecanismos eficazes de aquisição de recursos necessários para as ações de marketing.
422	Alocar recursos eficazmente para atuação no mercado	Definir e distribuir os recursos necessários para as ações de marketing.
423	Utilizar recursos e capacidades disponíveis	Utilizar adequadamente os recursos e as capacidades disponíveis na organização para atuação no mercado.
424	Ser ágil em tomada de decisão	Tomar decisões rapidamente e de forma criativa.
425	Responder rapidamente ao cliente	Desenvolver meios de solucionar os problemas dos clientes com rapidez.
43	Liderar	Desenvolver a cultura organizacional baseada em valores pessoais.
431	Ter liderança sobre a equipe	Conduzir os colaboradores internos.
432	Gerenciar conflitos negativos entre os colaboradores internos	Conciliar interesses funcionais antagônicos.
433	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os ideais das partes.
434	Estimular a motivação da equipe	Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos colaboradores internos.
435	Delegar tarefas	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.



Código	Dimensões da competência	Definições
436	Comunicar-se eficazmente com os colaboradores internos	Desenvolver ações de comunicação interna que gere consenso entre os colaboradores internos.
437	Orientar colaboradores internos para serem co-responsáveis pela atuação no mercado	Disseminar junto aos colaboradores a orientação para o mercado e responsabilidade de cada um neste ideal.
44	Controlar	Supervisionar a atuação do negócio no sentido de evitar desvios.
441	Controlar e avaliar as ações dos colaboradores internos	Estabelecer normas e recompensas e monitorar as ações dos colaboradores internos.
442	Controlar e avaliar o desenvolvimento esperado do negócio	Analisar os resultados esperados do negócio em relação aos seus objetivos, financeiros ou não.
443	Acompanhar e analisar a rentabilidade e o lucro esperado do negócio	Acompanhar e analisar a rentabilidade e o lucro esperados, necessários e possíveis da organização.
444	Controlar e avaliar as atividades de marketing	Acompanhar e analisar os resultados de marketing em relação às suas expectativas, financeiras ou não.
45	Atuar mercadologicamente	Desenvolver ações orientadas para o mercado.
451	Desenvolver produtos e serviços orientados para o mercado	Sentir o mercado e suas preferências como input para o desenvolvimento de produtos e serviços.
452	Precificar produtos e serviços em função do mercado	Ter em vista a predisposição do mercado em adquirir seus produtos e serviços como parâmetro para o estabelecimento de preços.
453	Desenvolver mecanismos de distribuição orientados para o mercado	Ter noção de onde estão os clientes potenciais de seus produtos e serviços e em que tipo de locais realizam suas compras para, então, tomar decisões sobre distribuição.



Código	Dimensões da competência	Definições
454	Desenvolver programas de comunicação orientados para o mercado	Fazer uso do conhecimento de seus clientes potenciais, concorrentes e grupos de interesse para definir os conteúdos adequados de comunicação com estes.
4541	Comunicar-se eficazmente para a divulgação dos produtos/ serviços	Utilizar-se de propaganda comercial, promoções de vendas, marketing direto, entre outros, para incrementar as vendas.
4542	Comunicar-se eficazmente para desenvolver a imagem da marca, a empresa ou o empreendedor	Desenvolver ações de relações públicas para projetar a imagem concebida como adequada à marca, à empresa ou ao empreendedor.
455	Vender soluções orientadas para o mercado	Vender seus produtos de forma a solucionar os reais problemas do comprador
5	Competências de visão de mercado	Competências relativas à concepção de uma proposta de negócio, à avaliação e ao estabelecimento de ações que a concretize.
51	Conceber uma proposta de negócio	Conceber uma ideia que possa ser convertida em negócio.
511	Ter visão abrangente	Ter compreensão de cenários de mercado de forma ampla.
512	Ter intencionalidade	Ter predisposição para a atuação empreendedora.
52	Avaliar ações para concretização da proposta	Refletir sobre possíveis ações que concretizem uma proposta de negócio.
521	Reavaliar constantemente sua proposta	Capacidade de adaptar sua proposta de acordo com as contingências de mercado.
522	Avaliar posicionamento	Avaliar a imagem da marca junto aos stakeholders.
53	Estabelecer ações para concretização da proposta	Determinar ações que concretizem uma proposta de negócio.



Código	Dimensões da competência	Definições
531	Disseminar ética	Disseminar uma ética de conduta a ser seguida.
532	Disseminar a proposta de negócio junto aos seus stakeholders primários	Disseminar a proposta concebida de negócio junto aos clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
533	Ter capacidade para competir	Atuar no mercado de forma adequada em relação à concorrência.
534	Estabelecer o posicionamento	Estabelecer a imagem da marca junto aos stakeholders.
535	Construir uma identidade corporativa a partir de suas características	Construir uma identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais.
536	Ter rapidez para implementação	Capacidade de operacionalizar ideias em tempo de aproveitar as oportunidades.
537	Capacidade de implementar as ações necessárias ao atingimento dos ideais almejados	Capacidade de implementar ações programadas e não programadas em função dos ideais almejados.
538	Capacidade de implementar mudanças em ambientes adversos	Capacidade de gerar respostas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
539	Diferenciar-se perante o mercado	Estabelecer um conceito e/ou critérios relevantes para diferenciar seus produtos, serviços, marca ou empresa.
540	Segmentar e focalizar mercados	Selecionar adequadamente o perfil de consumidores que desejam atingir com seus produtos e serviços e que possam gerar rentabilidade para a empresa.
541	Capacidade de adequar-se aos ciclos de vida dos produtos	Capacidade de adequar-se de forma diferenciada de acordo com o ciclo de vida dos seus produtos e serviços.
6	Competências de comprometimento	Competências que movem o empreendedor a seguir em frente com o negócio.



Código	Dimensões da competência	Definições
61	Comprometer-se com o negócio	Estar constantemente dedicado ao êxito da organização.
611	Manter o comprometimento em relação ao negócio	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
612	Comprometer-se com os ideais de longo prazo	Manter o compromisso com ideais de longo prazo mais que com os de curto prazo.
613	Dedicar-se ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
614	Comprometer-se com a equipe	Responsabilizar-se pela atuação dos colaboradores.
62	Comprometer-se com seus ideais	Estar constantemente dedicado ao alcance de seus ideais de vida.
621	Comprometer-se com suas crenças e valores	Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais.
622	Comprometer-se com interesses pessoais	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
623	Recomeçar após fracassos	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.
7	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	Propiciam ao empreendedor manter seu equilíbrio pessoal.
71	Dar vazão ao estresse	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
72	Ter uma compreensão lúdica/ prazerosa do trabalho	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.

Fonte: Adaptado dos estudos de Man e Lau (2000) e Paiva; Leão e Mello (2003)

consecução do objetivo do artigo. Por fim, a terceira coluna descreve os significados das competências.

A partir daí, os textos do *corpus* começaram a ser analisados e cada trecho representativo de competências recebeu um código de acordo com a adequação à determinada categoria (podendo uma

frase corresponder a mais de um código). Na última etapa, ocorreu o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação dos mesmos. Aqui o analista propõe inferências e realiza interpretações previstas no seu quadro teórico ou, então, abre novas pistas sobre as dimensões teóricas sugeridas pela elaboração do material (MINAYO, 1992). Os dados foram codificados na medida em que foram coletados, como recomendam Miles e Huberman (1994), já que postergar a codificação para quando todos os dados estiverem coletados significa empobrecer a análise, além de tornar o próprio processo de codificação cansativo. Caso um trecho representativo não se adequasse a qualquer das categorias, ele seria classificado como não categorizado, para, posteriormente, ser analisado.

Durante todo o processo de codificação foram realizados os seguintes procedimentos para assegurar a confiabilidade e validade deste estudo: triangulação, reflexividade e auditor. A triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, buscando reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa (GASKELL e BAUER, 2002). A técnica ajuda a aperfeiçoar tanto a validade quanto a confiabilidade do construto, compondo um quadro mais evidente do fenômeno por meio da convergência, conforme Patton (2002). Neste sentido, Jick (1979) afirma que a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente, tanto de métodos múltiplos, quanto de multitratamento dos dados relativos a um determinado fenômeno. Outra abordagem importante é a utilização de mais de um pesquisador no processo. Neste caso, seguindo as recomendações de Creswell (2002) foi designada uma pessoa juntamente com os pesquisadores para acompanhar a codificação. Além disso, foi convocado um auditor externo para acompanhar o processo da pesquisa e as conclusões do estudo. Merriam (1992) sugere que se utilize de analistas distintos, como colegas do pesquisador, realizando a recodificação das transcrições das entrevistas.

Nesse processo de triangulação, a autorreflexão dos pesquisadores foi necessária para evitar vieses interpretativos, uma vez que sempre se buscou compreender os sentidos objetivados nos textos, tendo como base o autoconhecimento dos pesquisadores. A reflexividade, portanto, constitui um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador, na medida em que ele vai se tornando diferente por considerar as inconsistências do estudo ao longo do processo permanente de realização. Assim, o “sujeito”, historicamente fazedor da ação social, contribui para significar o universo pesquisado exigindo uma constante reflexão e reestruturação do processo de questionamento do pesquisador. A constante autorreflexão do pesquisador é fundamental para evitar vieses interpretativos (CRESWELL, 2002). Após a codificação e ordenação de todos os dados, foi realizada uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código era mencionado nas entrevistas. As tabelas de frequência que serão apresentadas na análise dos resultados incluem menções extraídas das entrevistas de acordo com o aparecimento e relevância, correspondendo a um total de 1079 citações.

3.4 Resultados e análises

Visando substanciar as respostas para as perguntas de pesquisa, os resultados apresentarão, inicialmente, uma visão geral das áreas de competências e, em seguida, uma análise de cada uma delas.

Áreas de competências

Conforme a Tabela 1, a área de competência que emerge como mais importante é a conceitual, reforçando a ideia de ação criativa, ágil e autônoma, marcada pela subjetividade do empreendedor, além de sua

propensão a atuar em situações de risco como elementos que definem a postura empreendedora (KURATKO e HODGETTS, 1995; MAN e LAU, 2000). A capacidade reflexiva do empreendedor, pautada pela constante aprendizagem, permite que ele crie e apresente ao mercado artefatos e tecnologias inovadoras. Também a área de competências de visão de mercado revelou uma relevante participação, fato que demonstra a necessidade de maior inserção de conhecimentos acerca do mercado, bem como de sua lógica de atuação. De certo, não basta o empreendedor ter apenas uma ideia inovadora, se ele não consegue convertê-la em negócio. Para tal, é necessário que esse dirigente utilize os conhecimentos para diagnosticar e prognosticar os cenários de mercado (por exemplo, o ambiente tecnológico, econômico, sóciopolítico), o emergir ou atuação dos concorrentes e as necessidades e desejos do(s) segmento(s) de consumidores, visando adequar sua proposta de acordo com essas contingências. Embora tal fato seja considerado importante, apesar de as competências relacionais e de reconhecimento de oportunidade

Tabela 1: Incidência das áreas de competência

Código	Classificação	Frequência	%
1	Competências de oportunidade	77	7,1
2	Competências de relacionamento	44	4,6
3	Competências conceituais	443	41
4	Competências gerenciais	148	14
5	Competências de visão de mercado	229	21
6	Competências de comprometimento	123	11
7	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	15	1,3
	Total	1079	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

estarem muito em evidência na literatura, elas não se revelaram como as principais competências desse empreendedor.

As competências gerenciais e de comprometimento apontam a necessidade de esse empreendedor acoplar no seu bojo de conhecimento, saberes e práticas que os possibilitem gerar e desenvolver o negócio, no ímpeto de mantê-lo “vivo”. O processo gerencial é necessário ao empreendedor para o enfrentamento das incertezas ambientais. Já as competências de comprometimento lhe motivam e lhe mobilizam a alcançar e continuar a realizar investimentos no seu negócio, desde que eles estejam consoantes com os valores e crenças pessoais desse sujeito. Já a capacidade de equilíbrio entre as atividades do trabalho e a vida pessoal demonstra como as questões psicológicas e sociais do empreendedor têm repercussão positiva na vitalidade da organização (FRIEDMAN, CHRISTESEN e DEGROOT, 1998; AKANDE, 1992).

Competências de oportunidade

Quanto às competências de oportunidade (Tabela 2), as experiências passadas do empreendedor, sejam provenientes de sua vida pessoal ou dos negócios, são primordiais para que ele identifique as lacunas de mercado não atendidas. De fato, é com base nas suas vivências que ele

Tabela 2: Incidência das competências de oportunidade

Código	Classificação	Frequência	%
11	Identificar oportunidades a partir de experiências prévias	61	79,2
13	Identificar oportunidades por meio de esforços de marketing	05	6,5
14	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	11	14,3
	Total	77	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

reconhece oportunidades para seus interesses profissionais, inclusive os relativos ao seu negócio. Tal fato pode ser ilustrado nos trechos destacados:

[...] Miguel Abuhab encarnou a visão e o pioneirismo da família. Fundou a Datasul, uma empresa de *software* em um país de escassa tradição tecnológica [...] (LOPES, 2000).

[...] Abuhab tem pelo menos uma certeza em relação a 2003: vai ser o ano em que a Datasul começará a exportar seus softwares de gestão empresarial. “Já tínhamos alguns clientes-piloto no México, na Argentina e nos Estados Unidos. Agora, chegou o momento de aumentar as nossas vendas e consolidar a nossa presença nesses países”, diz Abuhab. A decisão de exportar foi tomada, em grande parte, devido ao momento favorável do câmbio – o dólar em alta torna os produtos brasileiros mais competitivos lá fora [...] (REVISTA AMANHÃ, 2002).

Esse vislumbrar de oportunidades constitui componente essencial à geração de lucratividade da empresa como mecanismo de sobrevivência e crescimento do negócio. Tal fato corrobora as análises que serão elucidadas mais adiante acerca das competências conceituais, as quais indicam que o empreendedor, no seu agir cotidiano, pensa de forma intuitiva.

Outros aspectos sinalizados que coadunam o dito acima é que esse empreendedor está atento a espaços de mercado não atendidos e à necessidade de levantar informações de mercado como suporte de capacidades e conhecimentos relacionados ao esforço de *marketing*, inclusive na busca de informação sobre posições de mercado, conforme observado nos trechos apresentados a seguir:

[...] A outra ortodoxia que tem merecido atenção de Abuhab é a área médica. Sem alarde, a Datasul criou

uma divisão para tentar diminuir a fragmentação das informações que circulam entre médicos, laboratórios, hospitais e planos de saúde [...].

[...] A Datasul, especializada em desenvolvimento de soluções empresariais [...], fez uma série de parcerias para abriar seu leque de produtos. O presidente, Miguel Abuhab, anunciou uma nova política de franquias, quatro novas linhas de produtos e serviços e a possibilidade de expansão dos negócios da Datasul para os mercados americano e canadense [...] (CRN BRASIL, 2004).

Competências de relacionamento

Ao serem analisadas as competências de relacionamento (Tabela 3), a construção, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de negócios e pessoais aparecem como sendo muito importantes para esse empreendedor. Essa competência é cristalizada nas relações com os *stakeholders* primários, parceiros pessoais e de negócios, no momento em que o empreendedor sabe utilizar-se desses, sobretudo, na

Tabela 3: Incidência das competências de relacionamento

Código	Classificação	Frequência	%
21	Construir e/ou manter redes de relacionamentos com os <i>stakeholders</i> primários	20	45,4
22	Utilizar-se das redes de relacionamentos	24	54,6
221	Obter benefícios das competências dos <i>stakeholders</i> primários	(08)	18,2
222	Negociar com os parceiros de negócios	(03)	6,8
223	Recorrer às relações pessoais	(04)	9,1
225	Estar imbricado nas redes de relacionamento	(09)	20,5
	Total	44	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

capacidade de negociar com eles de modo a garantir o fortalecimento dos laços de confiança e credibilidade junto a esses interagentes. Para tal, o empreendedor deve conscientizar-se de sua imbricação nas redes de relacionamento, utilizando-se dela para adquirir conhecimentos, recursos e capacidades para desenvolver seu negócio, bem como os dos demais membros da rede. Tais aspectos estão ilustrados no extrato destacado a seguir:

[...] A Datasul nem entrou na disputa pela Embraco, segundo Abuhab por causa da síndrome do santo de casa. “Não estamos com eles, mas estamos com o concorrente deles”, diz Abuhab, referindo-se à conquista da unidade brasileira da Tecumseh, que compete com a Embraco no ramo de compressores pelos quatro cantos do mundo. Para ele, a conta da Tecumseh representa uma outra faceta da abertura de mercado – junto com os concorrentes chegam novos clientes. “Podemos perder a liderança no Brasil, mas continuaremos crescendo aqui dentro e em outros mercados”, afirma [...] (VARGAS, 1997).

O ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros da rede torna o empreendedor um ativador de rede, ou seja, um ator com habilidades de relacionamento junto a grupos de referência (por exemplo, clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio), buscando compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

Competências conceituais

A Tabela 4 na página seguinte demonstra as competências conceituais. Nela “raciocinar de forma criativa” foi evidenciada como a competência mais relevante desse empreendedor. O pensamento subjetivo no âmbito de reflexão e atuação desse sujeito, possibilita-o de forma intuitiva a reconhecer oportunidades de negócios em

Tabela 4: Incidência das competências conceituais

Código	Classificação	Frequência	%
31	Racionar de forma criativa	249	56,2
311	Pensar intuitivamente	(135)	30,4
312	Ver por um ângulo diferente	(114)	25,8
32	Inovar	32	7,2
33	Lidar com o risco	37	8,3
331	Avaliar riscos	(14)	3,2
332	Assumir riscos	(23)	5,2
34	Ter vocação empreendedora para negócios	74	16,7
35	Ter autonomia	26	5,8
36	Aprender	25	5,6
361	Aprender de forma tácita	(15)	3,4
362	Aprender de forma explícita	(10)	2,3
	Total	443	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

situações não vislumbradas pela maioria dos empresários. Por dispor de uma visão não convencional da organização e do ambiente, esse empreendedor consegue encontrar caminhos “alternativos” e inovadores para solucionar seus problemas. A importância dos componentes da criatividade, do desejo de aprender e da independência de pensamento, associados à característica de inovação e autonomia, tornam-se fatores catalizadores de desempenho do empreendedor. Aspectos observados nos trechos em destaque abaixo elucidam essa constatação.

[...] Num terreno imprevisível como o da tecnologia, Abuhab precisou ser ágil para perceber as mudanças e alterar sua visão estratégica no meio do caminho. Ora por obra das guinadas tecnológicas, ora por obra de

trapalhadas legislativas como a reserva do mercado de informática. Esta última obrigou-o a refazer seu sistema, que funcionava em computadores americanos de grande porte, para máquinas nacionais. Em 1985, Abuhab fez uma versão para os nascentes microcomputadores, que nem bem tinham chegado ao país [...] (LOPES, 2000).

Para se tornar um ator que realiza tais “façanhas”, o empreendedor está “condenado” a encontrar-se em situações de risco, desdobradas na avaliação e no ato de arriscar-se frente a cenários de incerteza, conforme constatado no recorte abaixo:

[...] A briga com os sócios investidores começou há um ano e meio quando Abuhab, amparado pelo caixa da Datasul, decidiu apostar em outros projetos. Ele abriu duas empresas, a Neogrid e a Medical. [...]. O empresário colocou R\$ 5 milhões na primeira fase. Os sócios avaliaram que as duas companhias não tinham futuro e insistiram para que Abuhab suspendesse os investimentos. A pressão não foi aceita e o fundador da Datasul investiu outros R\$ 13 milhões. [...]. [...] Abuhab é um visionário, empreendedor e gosta de correr riscos [...] (TEIXEIRA e FERNANDES, 2004).

Competências gerenciais

Conforme a Tabela 5 da página seguinte, referente às competências gerenciais, um achado interessante é que atuar mercadologicamente demonstrou ser um fator relevante para o agir do empreendedor, principalmente, aqueles relacionados com o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, bem como as formas pelas quais esses produtos/serviços devem ser distribuídos para o mercado. De fato, “[...] Nossos produtos foram desenhados de acordo com as necessidades das empresas brasileiras, diz Abuhab. Essa é nossa maior vantagem

Tabela 5: Incidência das competências gerenciais

Código	Classificação	Frequência	%
41	Planejar	32	21,7
42	Organizar	29	19,7
421	Adquirir recursos eficazmente para atuação no mercado	(09)	6,1
422	Alocar recursos eficazmente para atuação no mercado	(12)	8,2
423	Utilizar recursos e capacidades disponíveis	(05)	3,4
424	Ser ágil em tomada de decisão	(03)	2
43	Liderar	41	28
431	Ter liderança sobre a equipe	(18)	12,2
433	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	(02)	1,4
434	Estimular a motivação da equipe	(05)	3,4
435	Delegar tarefas	(12)	8,2
436	Comunicar-se eficazmente com os colaboradores internos	(02)	1,4
437	Orientar colaboradores internos para serem co-responsáveis pela atuação no mercado	(02)	1,4
45	Atuar mercadologicamente	45	30,6
451	Desenvolver produtos e serviços orientados para o mercado	(19)	12,8
452	Precificar produtos e serviços em função do mercado	(01)	0,7
453	Desenvolver mecanismos de distribuição orientados para o mercado	(16)	11
454	Desenvolver programas de comunicação orientados para o mercado	(01)	0,7
4541	Comunicar-se eficazmente para a divulgação dos produtos/serviços	(01)	0,7
	Total	147	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

competitiva [...]” (VARGAS, 1997, p. 1). Tal aspecto ainda pode ser observado no trecho destacado abaixo:

[...] Minha vocação é trabalhar firme para criar soluções que melhorem a vida das empresas e conseqüentemente das pessoas. [...] Ao longo dos anos, procurou soluções organizacionais e tecnológicas que revertessem em ganhos para seus clientes [...] (DATASUL, 2004).

Todavia, as questões referentes à venda, comunicação e precificação dos produtos e serviços não se revelaram competências relevantes para esse empreendedor.

Evidencia-se, também, uma discussão de reconhecimento do processo organizativo, de planejamento e da liderança como fatores relevantes para o comportamento empreendedor, no que tange ao reconhecimento da capacidade de alocação de recursos físicos e dos talentos como necessários ao crescimento futuro do negócio, conforme exposto abaixo:

[...] Segundo o presidente, Miguel Abuhab, o novo conceito de franquia vai subdividir a empresa nas unidades de manufatura, administrativo financeiro, logística e distribuição, manutenção industrial, recursos humanos e tecnologia e e-business. A empresa vai transformar 140 funcionários em sócios [...] (PORTAL AN, 2004a).

A liderança assume um papel fundamental nas ações desse empreendedor frente aos desafios do seu negócio. Com um perfil mais voltado para a motivação de equipes em termos de afinações, consenso e relacionamento, delegação de tarefas, orientações dos co-colaboradores, além de conseguir comunicar-se de forma eficaz com os colaboradores internos, o empreendedor em questão consegue apoio de todos, o que

propicia o fluir e cumprir do que fora planejado e organizado para a organização.

Competências de visão de mercado

As competências de visão de mercado (Tabela 6) ressaltam a relevância do empreendedor em conceber uma proposta de negócio. Tal fato vem a corroborar com o que fora dito nas competências conceituais e de oportunidade, posto que esse líder é capaz de conceber e vislumbrar uma determinada ideia, proposta ou cenário como viável (ou não), a ponto de decidir convertê-las em negócio.

O empreendedor, baseado nas suas experiências de vida e no seu senso de planejamento e liderança, possui competência para estabelecer

Tabela 6: Incidência das competências de visão de mercado

Código	Classificação	Frequência	%
51	Conceber uma proposta de negócio	193	84,3
511	Ter visão abrangente	(58)	25,4
512	Ter intencionalidade para a ação	(135)	58,9
52	Avaliar ações para concretização da proposta	11	4,8
521	Reavaliar constantemente sua proposta	(11)	4,8
53	Estabelecer ações para concretização da proposta	25	10,9
533	Ter capacidade para competir	(02)	0,9
536	Ter rapidez para implementação	(01)	0,4
537	Capacidade de implementar as ações necessárias ao atingimento dos ideais almejados	(17)	7,4
540	Segmentar e focalizar mercados	(02)	0,9
541	Capacidade de adequar-se aos ciclos de vida dos produtos	(03)	1,3
	Total	229	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

as ações a serem implementadas, para que possam, de forma competitiva, ser realizadas, tanto no que se refere à adequação da oferta ao segmento-alvo, quanto a sua capacidade de adequar-se às demandas (tecnológicas) do ambiente de mercado. Por ser um sujeito reflexivo, o empreendedor está constantemente revisitando suas ideias e posicionamentos, no ímpeto de [re]avaliar constantemente não só a proposta vigente, como também seus valores e ideais, como pode ser observados no extrato que segue abaixo:

[...] a substituição do comércio convencional pelo eletrônico vai condenar ao desemprego quem não se reciclar para absorver com rapidez os avanços das novas tecnologias da informação. A previsão é do empresário Miguel Abuhab [...]. Segundo Abuhab, o uso cada vez mais freqüente da Internet para comercialização de bens e serviços está fazendo com que o papel das lojas seja questionado. “É preciso que haja preparo para essa nova onda” [...]. O presidente da Datasul diz que para enfrentar essa mudança de paradigma do comércio, vai ser preciso treinamento constante dos novos profissionais que deverão surgir no mercado [...] (PORTAL AN, 2004b).

Competências de comprometimento

As competências de comprometimento (ver Tabela 7 na página seguinte) demonstram que o empreendedor tem compromisso não só com o negócio e com sua equipe, mas também com seus ideais (sejam profissionais ou pessoais) de longo prazo. Ele e sua organização podem ser considerados um mesmo organismo. Os extratos que seguem atestam tal fato:

[...] Estou muito feliz com essa premiação. Ela coroa uma longa trajetória de muito trabalho, esforço e a certeza do nosso potencial em desenvolver softwares de padrão internacional, comemora Miguel Abuhab. Sempre

podemos inovar. Minha vocação é trabalhar firme para criar soluções que melhorem a vida das empresas e conseqüentemente das pessoas. É nisso que eu acredito [...] (TEIXEIRA, 2004).

Caso os ideais do empreendedor mudem ao longo do tempo, e não coadunem mais com aqueles encontrados no negócio, ele é capaz de recomeçar um novo empreendimento. Por isso, o empreendedor é capaz de [re]começar tudo após o “fracasso”.

[...] De agora em diante, Abuhab pretender dedicar-se aos outros negócios em que está envolvido, como a empresa de software de comércio colaborativo Neogrid e a Goldratt Consulting, uma empresa de consultoria que abriu em sociedade com o guru israelense Eliyahu Goldratt. Além disso, ele quer internacionalizar os negócios [...] (TEIXEIRA, 2003).

Tabela 7: Incidência das competências de comprometimento

Código	Classificação	Frequência	%
61	Comprometimento com o negócio	70	56,9
611	Manter o comprometimento em relação ao negócio	(36)	29,3
612	Comprometer-se com os ideais de longo prazo	(15)	12,2
613	Dedicar-se ao trabalho	(18)	14,6
614	Comprometer-se com a equipe	(01)	0,8
62	Comprometimento seus ideais	53	43,1
621	Comprometer-se com suas crenças e valores	(41)	33,3
622	Comprometer-se com interesses pessoais	(09)	7,3
623	Recomeçar após fracassos	(03)	2,5
	Total	123	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

Para realizar essas ações, o empreendedor precisa manter e possuir contato com sua rede de relacionamento, pois será ela a provedora de subsídios de recursos e conhecimentos para sua nova empreitada. As intenções, os sentimentos, os desejos e as motivações pessoais do empreendedor, vinculadas à sua necessidade de expansão e manutenção do negócio, constituem-se como essenciais para o benefício da organização.

Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Conforme exposto na Tabela 8, devido à existência de fatores do cotidiano, que representam fontes de estresse para o empreendedor (e.g., risco assumido nos estágios de criação e expansão do negócio, a falta de recursos para satisfazer a necessidade de realização, a imersão na atividade provocando o isolamento social e aos problemas circunstanciais do dia a dia), é mister que esse sujeito – no ímpeto de “escapar” do cotidiano de negócio – engaje-se em atividades lúdicas e alheias a esse cotidiano (e.g., férias, viagens em feriados).

Tal ação visa à autorrenovação, à abertura de veias de comunicação com as equipes, de modo a torná-las mais produtivas e garantir a delegação de tarefas, a busca da satisfação em atividades sociais e recreativas alheias à rotina da empresa, a ampliação de sua rede social.

Tabela 8: Incidência das competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Código	Classificação	Frequência	%
71	Dar vazão ao estresse	06	40
72	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho	09	60
	Total	15	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

A importância desses momentos lúdicos e de vazão ao estresse pode ser observada no recorte destacado a seguir:

[...] Abuhab é uma das personalidades que escapam da rotina, harmonizando atividades profissionais intensas com iniciativas fora do comum. Nas poucas horas que pode se dedicar a suas incursões pessoais, escreve artigos, faz palestras e dedica-se a algo que define como: derrubar barreiras e quebrar ortodoxias em benefício da comunidade [...] (VARGAS, 1997).

3.5 Conclusões

Com base nos resultados elucidados, as seguintes conclusões são apresentadas. Das sete áreas de competências identificadas neste estudo, 65 comportamentos específicos emergiram. Dentre eles, alguns merecem destaque por terem sido os mais representativos neste estudo. Fica notória a relevância que as competências conceituais e de visão de mercado possuem no agir do empreendedor. A dinâmica do ambiente em que os empreendimentos de base tecnológica estão inseridos aguça a sensibilidade e a vontade de aprender como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências; o pensar intuitivamente, marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora, e a facilidade de avaliar riscos em meio a cenários obscuros e de incerteza possibilita ao sujeito vislumbrar as oportunidades de negócio sob outros horizontes, dando vazão à inovação, no ímpeto de [re]inventar-se, bem como ao seu negócio.

O planejar e organizar formais emergiram como norteadores da maneira de utilizar recursos e capacidades que repercutam na geração de resultados eficazes e na motivação da equipe de colaboradores internos. Por conta de sua formação em Tecnologia da Informação,

o atuar mercadologicamente do empreendedor de base tecnológica é principalmente focado na busca do desenvolvimento de soluções inovadoras, assim como nas formas de estas serem distribuídas no mercado. A capacidade aguçada em conceber novas propostas de negócio auxilia o empreendedor a visualizar quais oportunidades/propostas são potencialmente passíveis de investimento. Ao decidir por qualquer dessas oportunidades, a reflexividade desse sujeito lhe permite estar constantemente [re]avaliando os rumos escolhidos, para verificar a “real” necessidade de mudança, visando adaptar-se às demandas do ambiente e do mercado-consumidor. O comprometimento com os objetivos e ideais pessoais mostrou-se também relevante ao conjunto de compromissos desvelados, os quais merecem discussões mais exaustivas no bojo de posteriores estudos de empreendedorismo. Finalmente, o equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente inspira a busca de escapes da exaustão física e psicológica ameaçadores de seu rendimento nas atividades empresariais. Isso repercute na tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional. Assim, a partir de Miguel Abuhab entendemos que o empreendedor é alguém com aguçada intuição, que aprende continuamente, tem criatividade e facilidade de avaliar riscos em meio a cenários obscuros e de incerteza, que vislumbra as oportunidades de negócio sob outros horizontes, e que dá vazão ao [re]inventar-se, bem como ao seu empreendimento.

3.6 Implicações gerenciais

As competências conceituais e de visão de mercado são visivelmente as que se revelaram mais importantes para o empreendedor de base tecnológica. Sendo assim, nesse ambiente em que a inovação é constante,

para que o negócio se desenvolva e perdure ao longo do tempo, é mister que esse sujeito seja inovador, possua um olhar diferente para as oportunidades e cenários que se apresentam para ele e esteja direcionado para a alta capacidade de aprender (principalmente com o novo e inesperado). Embora a flexibilidade no gerir do negócio seja aceita como boa prática no setor de base tecnológica, o planejamento formal torna-se também uma atividade fundamental às práticas administrativas do dia a dia do dirigente de perfil empreendedor. Esse planejamento auxilia na instituição dos caminhos norteadores que, possivelmente, serão trilhados pela organização. Com isso, ela consegue fazer com que os colaboradores internos não desviem daquilo que fora estabelecido. Além do mais, os planos formais comunicam aos colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes, os caminhos pretendidos pela organização. Vale salientar que esses planos formais são referências e não dogmas a serem seguidos, logo, podem ser transformados totalmente ou parcialmente, ou adaptados de acordo com as demandas do ambiente, dos consumidores, do empreendedor e de sua equipe de colaboradores.

Apesar de as competências conceituais, gerenciais e de relacionamento serem essenciais para o desempenho das atividades cotidianas do empreendedor, assim como para o existir do seu negócio, ele não deve negligenciar os conhecimentos provenientes de outras áreas, tais como aqueles relacionados com marketing, pois não é suficiente considerar que possui a “melhor” solução para determinado mercado, se esse não demandar essa solução, por exemplo. Isto é, tais conhecimentos auxiliarão os empreendedores a detectarem oportunidades de negócios, lacunas não atendidas no mercado, segmentos de mercado que desejem seus produtos, maneiras de comunicar, distribuir e precificar as soluções desenvolvidas. E, por fim, os empreendedores devem focar suas atenções na importância que as atividades lúdicas e as experiências

pessoais possuem no cotidiano de seu negócio. Elas possibilitam aos empreendedores adquirir conhecimentos, parcerias, recursos, oportunidades e inovações fora do dia a dia profissional, os quais podem alavancar sua organização.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo apoio prestado na realização desta pesquisa. Além disso, agradecemos também ao auxiliar técnico de pesquisa, Nelson da Cruz Monteiro Fernandez.

Referências

AKANDE, A. Coping with Entrepreneurial Stress: A Nigerian Case Study. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 13, n. 2, p.27- 32, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTHES, R. **Elements of semiology**. New York: Hill and Wang, The Noonday Press, 1964.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (editores). Tradução de Pedrinho A. Guareschi. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

BIRLEY, S; MUZUKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M.. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 20-35, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRRJ, 1994.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2ª Ed. Londres: SAGE, 2002.

CRN BRASIL. **DATASUL anuncia novos sistemas**. Disponível em: <http://www.crn.com.br/alta_voltagem/artigo.asp?id=2754>. Acesso em: 20 jul. 2004.

DATASUL. **Miguel Abuhab é eleito o Empreendedor do Ano – Tecnologia – pela Ernst & Young**. Disponível em: http://www.datasul.com.br/imprensa/press_release.php?cd_press_release=107 Acesso em: 20 jul. 2004.

DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: OIT, 1994.

DOLLINGER, M. J. **Entrepreneurship: strategies and resources**. Illinois: Irwin, 1995.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresa*, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.

FRASER, P. Insight or enigma? Marketing, entrepreneurship and complexity science. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, v. 2, n. 3, p. 249-257, 2000.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the zero-sum game. *Harvard Business Review*, nov./dez, 1998.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (editores). Tradução de Pedrinho A. Guareschi. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GHADESSY, M.; HENRY, A.; ROSEBERRY, R. L. (Eds.). **Small corpus studies and EFL – ICE** (International Corpus of English) / ICECUP (ICE Corpus Utilit Program). Disponível em: <http://www.ucl.ac.uk/english-usage/ice-gb/sampler/download.htm>> Acesso em: 05 jun. 2003.

GIBB, A. Can we build 'effective' entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, v. 24, n. 4, p. 1-22, 1999.

HILLS, G.; LAFORGE, R. W. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

KEEGAN, W. J. **Global marketing management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KERNS, C. D. An entrepreneurial approach to strategic direction setting. **Business Horizons**, v. 45, n. 4, p. 2-6, 2002.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes: clinical approaches to management**. 2ª Ed. Londres: Routledge, 1995.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. 3ª Ed. The Dryden Press, 1995.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, V. 24, N. 4, p. 602-611, 1979.

LEECH, G. Introducing corpus annotation. In: GARSIDE, R. et al. (Org.). **Corpus annotation: linguistic information from computer text corpora**. London and New York: Longman, 1997.

LOPES, A. **O mar serenou: como o empresário Miguel Abuhab faz a Datasul prosperar em águas turbulentas**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2004.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, vol. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.

_____.; _____.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, vol. 17, n. 2, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINARELLI, J. A. **Networking**. São Paulo: Gente, 2001.

MINAYO, M. C. de Souza. **O desafio do conhecimento**. 5 ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 01, 2000, Maringá, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

PAIVA JUNIOR, F. G.; LEAO, A. L. M. S; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2003, Atibaia, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ª Ed. Londres: Sage Publications, 2002.

PINTO, L. F. S. O espírito empreendedor no processo estratégico. **Conjuntura Econômica**, v. 54, n. 12, p. 61-63, 2000.

PORTAL AN. **DATASUL cria unidades de negócios**. Disponível em: <<http://www.an.com.br/1999/ago/27/0eco.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2004a.

PORTAL AN. **Palestra na Acij aborda tecnologia**. Disponível em: <<http://www.an.com.br/1998/ago/18/0eco.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2004b.

REVISTA AMANHÃ ECONOMIA & NEGÓCIOS. **O Brasil não é o bastante**. Porto Alegre: Plural Comunicação Ltda., 2002.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19 n. 1, p. 90-118, 1994.

SALOMÃO, A. **Conheça a história de outros vencedores do prêmio empreendedor em 2003**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/empresas/m0043221.html>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

SARDINHA, A. B. **Corpus linguistics: history and problematization**. DELTA, 2000.

SCHÖN, D. **The reflexive practitioner**. United Kingdom: Arena, 1991.

SINCLAIR, J. **Corpus, concordance, collocation**. Oxford: Oxford University Press, 1991.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 1985.

STOREY, D. J. **Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance?** Omega, 2002.

TEIXEIRA, S. **Miguel Abuhab deixa o comando da Datasul**. Disponível em: <<http://www.agenciaweb.com.br/noticias.asp?pIdMateria=618&sch=true>>. Acesso em: 03 jun. 2004.

TEIXEIRA, S. **O patriarca do software**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0791/tecnologia/m0050625.html>>. Acesso em: 20 jul. 2004.

TEIXEIRA, S.; FERNANDES, M. **Crise na Datasul**. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/303/ecommerce/303_crise_datasul.htm>. Acesso em: 05 jun. 2004.

VARGAS, N. **No trono, mas até quando?** A chegada de novos concorrentes põe em xeque a liderança da Datasul. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2004.

CAPÍTULO 4

Orientação empreendedora e competências de Marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica¹

Sérgio Carvalho Benício de Mello
Fernando Gomes de Paiva Júnior
Arcanjo Ferreira de Souza Neto
Luiz Henrique Olsen Lubi

4.1 Introdução

Nos últimos anos, tem-se observado um crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo, fenômeno que modifica as condições correntes do mercado a partir da introdução de algo novo e diferente, em resposta a necessidades percebidas. A preocupação com a (re) criação de negócios que consigam subsistir e reduzir o alto índice de falência desses empreendimentos pode ser a razão pela qual o tema do empreendedorismo assume uma abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classe, de instituições de apoio e da própria academia (DRUCKER, 1987; FILION, 1999).

¹ Extraído da *Revista Organizações & Sociedade - O&S*, v. 13, p. 185-202, 2006.

É importante considerar que o conceito de empreendedorismo tem sido aplicado em diferentes níveis, por exemplo, no plano dos indivíduos, grupos e “organizações como um todo”. Uma das razões da pouca concordância sobre a natureza do tema e sobre sua influência no desempenho é que a definição, por ser utilizada de forma livre, gera múltiplos significados – um clássico problema de polissemia conceitual. O empreendedorismo, frequentemente, é concebido sob o escopo dos indivíduos, por estar geralmente associado à criação de um invento revolucionário (KILBY, 1971). O termo também é considerado por alguns teóricos, que o aplicam basicamente no domínio de pequenos negócios, como responsável pela maior parte do crescimento econômico e pela geração de novos trabalhos via entrada em mercados não explorados (BIRCH, 1979). Existe, também, uma ênfase no empreendedorismo corporativo como um meio de crescimento e renovação para grandes empresas (GUTH e GINSBERG, 1990; SCHINDEHUTTE et al., 2000). Daí a importância da definição ser utilizada na discussão do construto orientação empreendedora (OE).

A partir dos estudos de Covin e Slevin (1989, 1990), Lumpkin e Dess (1996) atribuíram à concepção de espírito empreendedor a conceituação de OE, buscando esclarecer o tema do empreendedorismo atrelado às dimensões de autonomia, inovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva, e por um tratamento multidimensional de verificação dos níveis de interação entre essas dimensões. Assim, uma dimensão da orientação empreendedora pode variar independentemente das outras dentro de dado contexto.

Apesar de Low e Macmillan (1988) reconhecerem que as empresas exploram oportunidades de mercado requerendo uma variedade de competências, dentre as quais as de marketing, grande parte dos estudos em empreendedorismo, até o presente momento, tem sido conduzida

dentro de um contexto geral de negócios, com variáveis relacionadas ao marketing e recebendo apenas uma atenção indireta.

A relação entre a orientação em marketing e a orientação empreendedora tem atraído o interesse dos pesquisadores e, apesar de os estudos sobre a interface entre empreendedorismo e marketing estarem em seus estágios iniciais, existe crescente respaldo à visão de que os empreendedores possuem competências em marketing (ATUAHENE-GIMA e KO, 2001; HILLS e LA FORGE, 1992; KNIGHT, 2000; MORRIS et al., 2002; NOBLE et al., 2002).

Diante do exposto, o presente artigo busca examinar empiricamente a relação entre orientação empreendedora, as competências diferenciadas de marketing e o desempenho organizacional de empresas que atuam no setor de base tecnológica (EBT) na Região Metropolitana do Recife (RMR), de acordo com seu porte e maturidade. Com esta finalidade, a pesquisa realizada investigou se as empresas com forte OE exibem elevados níveis de competência em marketing e altos índices de desempenho organizacional.

4.2 Referencial teórico

A orientação empreendedora

Uma orientação empreendedora (OE) se refere aos processos, práticas, tomadas de decisão e atividades que levam à (re)criação de um negócio. Ela inclui uma propensão para agir autonomamente, predisposição para inovar e assumir riscos, e tem uma tendência a ser agressiva em relação aos concorrentes e proativa quanto às oportunidades de mercado (LUMPKIN e DESS, 1996). OE emerge da perspectiva da escolha estratégica de Child (1972), o qual afirma que

as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios podem ser alcançadas de maneira bem-sucedida, de forma intencional (VAN DE VEN e POOLE, 1995). Portanto, o conceito envolve as intenções e ações de atores-chave, que atuam num processo generativo dinâmico, voltado para a (re)criação de um negócio. A (re)criação de um negócio descreve em que consiste o empreendedorismo e a OE expressa como este negócio é empreendido. Schumpeter (1934) sugeriu cinco categorias de comportamento que podem identificar uma organização empreendedora: introdução de novos bens; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; abertura de novas fontes de suprimento; e reorganização industrial. Bird (1989) recomenda a introdução de novos serviços como sexto elemento para essa lista.

Em relação às dimensões específicas da OE, Miller (1983) utilizou as dimensões da inovação, assunção de risco e proatividade para caracterizar e testar o empreendedorismo. O desenvolvimento de numerosas tipologias do comportamento empreendedor sugere que uma OE pode ser melhor caracterizada por várias dimensões em diversas combinações, presentes quando uma empresa se engaja na criação e expansão de um negócio. Lumpkin e Dess (1996) destacam que as três dimensões são fundamentais na compreensão do processo empreendedor, e podem ocorrer em combinações diversas, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que a empresa procura. Alguns anos depois, os autores propõem e validam a inserção das dimensões de proatividade e agressividade competitiva (LUMPKIN e DESS, 2001). Baseando-se nos estudos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989), os quais definiram, operacionalmente, a OE em termos de inovação, assunção de risco e proatividade, optou-se por investigar estes três componentes da postura estratégica das empresas de base tecnológica.

Inovação

A inovação reflete a tendência da empresa de ingressar e apoiar novos conhecimentos, novas ideias, experiências, e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN e DESS, 1996). Para Drucker (1999), inovação é a aplicação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, e não depende de inspiração ou dom, mas requer esforços organizados e sistemáticos.

Schumpeter (1934, 1942) esteve entre os primeiros a enfatizar o papel da inovação no processo empreendedor. A chave para a destruição criativa, segundo ele, era o empreendedorismo: as estruturas de mercado eram destruídas pela entrada competitiva de combinações inovadoras que impulsionavam a evolução dinâmica da economia.

Os processos pautados na perspectiva empreendedora são concebidos segundo a abordagem estratégica como uma experimentação de novas tecnologias promissoras. A partir desse enfoque, a organização se prepara de forma eficaz para identificar novas oportunidades de negócios (DOWNS e MOHR, 1976; DAMANPOUR, 1992).

O volume de gastos e o número de recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento (P&D) representam o envolvimento da empresa em atividades inovadoras, servindo como um dos fatores utilizados para mensurar a inovação. Outro método frequentemente utilizado para mensurar inovação, ligado ao marketing, reside em examinar o número de novos produtos ou introdução de serviços e a frequência de mudanças em serviços ou em linhas de produtos existentes (COVIN e SLEVIN, 1989; MILLER e FRIESEN, 1982).

As empresas brasileiras são apontadas por Andreassi (2001) como entidades que estão conduzindo seu processo inovador a um

gerenciamento não efetivo, cujos níveis de investimento em P&D não são seguidos pela intensificação na aquisição tecnológica, ou que podem estar promovendo o alcance tecnológico por meio de outros recursos que não sejam o de pagamento de *royalties* ou assistência técnica, mas talvez fazendo uso da engenharia reversa.

Assunção de risco

As intensas transformações tecnológicas e a integração de mercados mundiais têm gerado forte demanda às empresas com respeito ao desenvolvimento de novas habilidades, obtenção de respostas rápidas e conquista de mercados. As incertezas, face a essa situação, têm aumentado em tal proporção que as empresas maiores enfrentam dificuldades para assumir riscos. Desta forma, o gerenciamento adequado desse risco em suas atividades, ao lado do aproveitamento de oportunidades de negócios, constituem possibilidades para o fortalecimento da empresa. (SOUZA e ALBUQUERQUE, 1999).

Lumpkin e Dess (1996) destacam uma escola baseada na abordagem de Miller (1983) para a OE, a qual mensura a assunção de risco no nível operacional ao questionar os gerentes quanto à propensão da empresa de ingressar em projetos arriscados e suas preferências por ações arrojadas versus cautelosas, para atingir os objetivos organizacionais.

Proatividade

A proatividade se refere aos processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, buscando novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminando estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1987).

Economistas e acadêmicos, desde Schumpeter (1932), têm enfatizado a importância da iniciativa no processo empreendedor. Lieberman e Montgomery (1988) destacaram a importância da vantagem do pioneiro (*first-mover*) como melhor estratégia para capitalizar uma oportunidade de mercado. A partir da exploração de assimetrias no mercado, o líder pode realizar altos lucros (incomuns) e conseguir grande vantagem para estabelecer o reconhecimento de sua marca. Assim, tomar a iniciativa, antecipando e aproveitando novas oportunidades, e participar de mercados emergentes, também podem ser associados ao processo empreendedor.

Competências diferenciadas em Marketing

Organizações bem-sucedidas possuem certas capacidades que lhes permitem desempenhar atividades-chave com eficiência (PORTER, 1980; COLLINS e MONTGOMERY, 1995; LONG e VICKERS-KOCH, 1995; MCGEE e FINNEY, 1997). Tais capacidades são usualmente denominadas **competências diferenciadas** e, geralmente, referem-se a habilidades singulares e atividades que a empresa pode executar melhor que suas concorrentes (SELZNICK, 1957; LADO; BOYD e WRIGHT, 1992).

Uma competência diferenciada facilita agregar valor para o cliente, permitindo ao negócio o atendimento de clientes de uma maneira apreciavelmente mais efetiva em relação aos custos, funcionando, assim, como um fator-chave de sucesso (DAY, 1994). Uma empresa possui competências diferenciadas quando, ao dispor de recursos semelhantes aos das concorrentes, tem a capacidade única de gerenciar tais recursos de forma mais produtiva.

Existe uma vasta literatura referente à interface entre vantagens competitivas e competências diferenciadas, sugerindo que as empresas que exploram e desenvolvem essas competências superam o desempenho

das que assim não procedem (CONANT et al., 1990; HAMBRICK, 1983; MATSUNO et al., 2002; MCDANIELS e KOLARI, 1987).

Competências diferenciadas em marketing são desenvolvidas a partir de uma cultura e de uma estratégia de **orientação para o mercado**. A organização orientada para o mercado é aquela que efetivamente incorpora o conceito de marketing e o correspondente foco no cliente (MILES e ARNOLD, 1991; VERHEES e MEULENBERG, 2004), o que, por conseguinte, tem reflexo nas atitudes e no comportamento dos membros da organização, em função de uma melhor orquestração com a dinâmica e expectativa desse mercado (FOXALL, 1984). De acordo com McCarthy e Perreault (1984), orientação para o mercado refere-se à propensão da organização em adotar o conceito de marketing como sua filosofia de negócios, o que implica ter como meta a satisfação das necessidades dos clientes e, assim, ir ao encontro dos objetivos organizacionais. A efetiva capacidade da organização de proporcionar tal satisfação depende das capacidades presentes ao longo da cadeia de suprimentos e de processos operacionais nela envolvidos (DOYLE e WONG, 1998).

Desempenho organizacional

O problema de empreender se configura como uma questão fundamental enfrentada por grande parte das firmas, cuja solução define a amplitude do domínio da organização, suas relações produto-mercado e a alocação de recursos (MILES e SNOW, 1978). Aqueles que se encontram na administração estratégica estão apreensivos quanto à implicação de processos gerenciais, decisões e ações no âmbito da firma sobre o desempenho organizacional como um todo (LUMPKIN e DESS, 1996).

Covin e Slevin (1989) examinaram 161 pequenos negócios ligados à manufatura, e encontraram evidências de que a hostilidade

do meio estava relacionada à postura estratégica e ao desempenho empreendedores. Uma postura estratégica empreendedora contribuiu para o alto desempenho em empresas que atuavam em ambientes hostis, enquanto que uma abordagem mais conservadora beneficiava as empresas que operavam em ambientes benignos. Reconhecendo a complexidade da situação, os autores concluíram que desempenho é, presumivelmente, uma função não apenas da postura estratégica e estrutura organizacional da firma, mas, também, do ajuste entre essas variáveis e as práticas de negócio e táticas competitivas da firma.

A abordagem da contingência tem sugerido que a orientação empreendedora (OE) é ingrediente-chave para o sucesso corporativo. Existe uma congruência entre competência e *expertise* dos dirigentes relativas a variáveis-chave, tais como ambiente, estrutura organizacional e estratégia, as quais constituem aspectos críticos para obtenção de um desempenho ótimo. Muitas vezes, parece haver, entretanto, uma tendência normativa quando se trata do valor inerente ao empreendedorismo e da suposição de que para que um novo negócio resulte em alto desempenho, as empresas deverão possuir uma forte OE (COLLINS e MOORE, 1970; COVIN e SLEVIN, 1991; PETERS e WATERMAN, 1982; SCHOLLHAMMER, 1982; ZAHRA, 1993). Segundo Zahra (1993), essa hipótese necessita, ainda, de grandes evidências empíricas. Fatores como variáveis ambientais e o setor ou as características estruturais e gerenciais de um empreendimento influenciam o modo pelo qual uma OE é estruturada para alcançar alto desempenho (LUMPKIN e DESS, 1996).

Em seu modelo de empreendedorismo como um comportamento da empresa, Covin e Slevin (1991) discutiram a relação entre estratégia, estrutura e ambiente e as dimensões da OE de inovatividade, assunção de risco e proatividade. Utilizando estas três dimensões, diversos pesquisadores verificaram a importância de visualizar a relação OE-

desempenho de acordo com uma abordagem contingencial (ver: COVIN e SLEVIN, 1989; KARAGOZOGLU e BROWN, 1988; ZAHRA e COVIN, 1995).

4.3 Procedimentos metodológicos

Este estudo foi realizado junto a empresas de base tecnológica² (EBT) da Região Metropolitana do Recife (RMR)³. A região constitui um ambiente reconhecido como cenário da geração de empreendimentos de base tecnológica, a exemplo do Porto Digital, do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (Cesar), do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn-UFPE), e da Incubadora de Negócios do Instituto Tecnológico de Pernambuco (Incubatep), integrante do Instituto de Tecnologia de Pernambuco (Itep).

A ausência de um cadastro único informando o quantitativo das EBTs na RMR, dificultou a identificação dessas empresas. Sabia-se, entretanto, que o número total não passava de 100 (cem), o que favoreceu a escolha por uma abordagem censitária. Para se chegar às empresas pesquisadas foram utilizados cadastros de firmas listadas pelo Conselho Nacional de Indústria e cadastros de institutos de tecnologia do Estado de Pernambuco, além de bases de dados fornecidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática (Assespro), Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) e núcleos regionais da Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software (Softex). Como resultado da busca simultânea nestes cadastros, 82 empresas foram identificadas, das quais

2 Neste estudo, as Empresas de Base Tecnológica são entendidas como aquelas intensivas em tecnologias, ou seja, aquelas que têm como matéria-prima o conhecimento.

3 A RMR abrange a cidade do Recife e municípios periféricos, como Abreu e Lima, Igarassu, Jaboatão dos Guararapes, Camaragibe, Paulista, Itapissuma e Cabo de Santo Agostinho.

apenas 59 compõem o presente estudo, tendo em vista que as restantes não puderam ser acessadas por haver encerrado suas atividades, não ter sido localizadas pelos pesquisadores ou simplesmente por não permitir acesso após várias tentativas. Além disso, em dois casos verificou-se que duas empresas tinham, na realidade, o nome antigo e atual de uma mesma organização. Em tais casos, a antiga denominação foi eliminada da lista.

Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa pode ser enquadrada como um levantamento delineado em forma corte seccional e de caráter exploratório (MALHOTRA, 1996; COOPER e SCHINDLER, 2003). O instrumento utilizado foi um questionário estruturado e não disfarçado em relação aos seus objetivos, tendo sido pré-testado em uma amostra de 5 EBTs que atuam fora da RMR, com o intuito de colher a impressão de um grupo semelhante e ao mesmo tempo não contaminar os respondentes definitivos (cf. orientações de CHURCHILL 1995; KINNEAR e TAYLOR, 1996; e BABBIE, 2003). O resultado desse pré-teste serviu para uma revisão final do instrumento, bem como um maior refinamento e alinhamento do questionário com o propósito da pesquisa.

Procedimento de coleta de dados e mensuração

A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e julho de 2003 e contou com auxílio de 02 (dois) assistentes contratados externamente, e devidamente treinados. Inicialmente, os dirigentes das empresas foram identificados e contatados por telefone ou e-mail, recebendo, nesse momento, esclarecimentos quanto aos objetivos do estudo e respaldo institucional da equipe de pesquisa. A partir de então, uma visita posterior foi agendada para a aplicação pessoal de um questionário

autopreenchível. Em alguns casos, em que o dirigente demonstrou certa relutância em agendar uma data para a visita do assistente de pesquisa, uma nova comunicação foi enviada por fax ou por e-mail, com a função de reforçar a importância acadêmica do estudo e a contribuição da participação do respondente. Após o envio dessa comunicação escrita, um novo contato telefônico foi realizado entre um dos pesquisadores e o dirigente, com o intuito de convencer este último a definir uma data para a visita. Para o preenchimento dos questionários, alguns dos respondentes preferiram receber a equipe de pesquisa em seu próprio local de trabalho, outros, no entanto, optaram por se deslocar até a Universidade.

Como forma de incentivar a participação, e, ao mesmo tempo, agradecer a colaboração, uma cópia dos resultados agregados e recomendações do estudo foi garantida aos entrevistados que por ela manifestaram interesse. Neste ponto, salienta-se que foi garantido aos respondentes que toda informação seria tratada com total sigilo.

Todo o processo de construção do questionário e das escalas utilizadas foi baseado nos estudos de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996). Para garantir maior fidedignidade ao sentido das afirmações contidas nas escalas originais, foi utilizada a técnica de tradução reversa, conforme sugerido por Green e White (1976). A versão final do instrumento foi aplicada contendo 4 (quatro) partes distintas. A primeira parte, por meio de uma escala de sete pontos (a qual continha afirmações entre os dois extremos, sendo que o último deles era indicativo de maior orientação empreendedora), avaliou a orientação empreendedora da empresa de acordo com três dimensões teóricas: inovação, proatividade e assunção de risco. Na segunda parte, também por meio de uma escala de sete pontos (indo de 1 – muito pior, a 7 – muito melhor), foi solicitado ao respondente que avaliasse o desempenho de sua empresa em algumas atividades de marketing

quando comparado ao desempenho de seus concorrentes. Na terceira parte, por meio de uma escala de cinco pontos, o desempenho organizacional foi mensurado tanto por meio de critérios estritamente financeiros quanto por indicadores não financeiros. Com relação aos primeiros, foi questionado se, em comparação com o exercício fiscal anterior, o desempenho da empresa diminuiu muito (1), permaneceu o mesmo (3) ou aumentou muito (5). Com relação aos critérios não financeiros, buscou-se apreender a percepção do respondente sobre o nível de satisfação que os públicos interessados da empresa possuem em relação ao seu desempenho global. Por fim, a quarta parte coletou alguns dados categóricos sobre a organização.

4.4 Análise de resultados

Perfil das empresas

Das 59 empresas analisadas neste estudo, 40 (68%) atuam exclusivamente na prestação de serviços e 7 (12%) exclusivamente na fabricação de produtos. As demais, além de atuarem na indústria ou na prestação de serviços, também atuam no comércio. Mais especificamente, 44 empresas (75%) exercem atividades na área de *software*/informática. As outras áreas de atuação identificadas incluem, por exemplo, biotecnologia, design, eletroeletrônica, telecomunicação, mecânica/automação etc. Observa-se, também, que 36 empresas (61%) declararam participar ou já ter participado de algum sistema de incubação, e que 28 (48%) estão inseridas em algum sistema produtivo integrado, ou seja, fazendo parte de uma rede de empresas. Apenas 10 empresas (17%) declararam receber ou já ter recebido algum tipo de incentivo fiscal, e 53 (90%) afirmaram que o capital para a criação da empresa foi constituído exclusivamente por recursos dos próprios

fundadores. Além disso, em 43 empresas a direção fica por conta dos proprietários, e em 25 delas, a tomada de decisão é totalmente concentrada nas mãos de poucos indivíduos, de modo que a empresa é centrada na figura do(s) fundador(es).

Categorização das empresas por porte e maturidade

Após a tabulação dos dados constantes na última parte do questionário, as empresas foram categorizadas de acordo com o tempo de funcionamento em **menos madura** (até 5 anos) ou **mais madura** (5 anos ou mais de existência). A aplicação desse critério resultou em 35 empresas alocadas à primeira categoria e 24 à segunda. Em seguida, adotando-se o critério de classificação da Receita Federal, as empresas foram categorizadas de acordo com o porte empresarial em **microempresa** (receita bruta anual até R\$ 120.000,00), **pequena empresa** (receita bruta anual superior a R\$ 120.000,00 e inferior a R\$ 1.200.000,00) e outros (faturamento superior a R\$ 1.200.000,00), conforme a receita bruta auferida no ano fiscal anterior. Como resultado, 16 empresas foram alocadas à primeira categoria, 28 à segunda e 15 à terceira. A seguir, aspectos concernentes à orientação empreendedora, às competências diferenciadas em marketing e ao desempenho organizacional serão analisados levando-se em consideração esses dois critérios. Além disso, as empresas com orientação empreendedora mais forte terão suas competências mercadológicas e desempenho organizacional comparados às demais.

Orientação empreendedora, porte e maturidade

Inovação

Como pode ser observado na Tabela 1, a dimensão inovação foi mensurada por meio de três variáveis. A primeira variável (pesquisa

Tabela 1: Dimensão inovação

Variável	Geral		Menos maduras		Mais maduras		Micro		Pequenas		Outros	
	Md	DP										
P&D	4,7	1,5	4,7	1,5	4,8	1,4	4,9	1,5	4,7	1,6	4,6	1,4
Introdução de novos produtos/serviços	5,1	1,6	5,1	1,6	5,2	1,7	4,8	2,1	5,3	1,4	5,3	1,3
Grau das mudanças	4,2	1,5	4,1	1,3	4,3	1,6	3,7	1,7	4,4	1,3	4,3	1,5
% de empresas classificadas como inovadoras	41% (n=59)		43% (n=35)		38% (n=24)		44% (n=16)		39% (n=28)		40% (n=15)	

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

e desenvolvimento – P&D) refere-se ao grau de ênfase que a empresa concede a fatores como P&D, liderança tecnológica e inovações (maiores escores) em comparação à ênfase concedida ao marketing de produtos e serviços já existentes (menores escores). A esse respeito, identifica-se uma leve tendência nas EBTs pesquisadas em enfatizar o primeiro conjunto de fatores, o que pode ser reflexo da qualidade de seu pessoal técnico e de compreensão dos problemas a serem solucionados, resultante de um contato mais próximo do(s) dirigente(s) com o segmento operacional da empresa e de melhores formas de comunicação, sobretudo naquelas de menor porte. Embora as empresas mais maduras tenham obtido uma média um pouco acima das menos maduras, os resultados obtidos para esta variável, quando tomados de forma isolada, não deixam claro como a maturidade da empresa influencia a ênfase em P&D. Além disso, vale ressaltar que a característica setorial é naturalmente dinâmica, o que implica na aceleração de suas iniciativas em torno de transformações de ordem tecnológica.

A segunda variável (introdução de novos produtos/serviços) está relacionada à quantidade de novas linhas de produtos ou serviços que

a empresa tem oferecido ao mercado nos últimos cinco anos (muitas novas linhas \times nenhuma).

Observa-se uma tendência geral nas EBTs para introduzirem novas linhas de produtos/serviços. Tais resultados podem ser reflexos da dinamicidade do setor em que as EBTs atuam, pois, tendo em vista que lidam com tecnologia, para sobreviverem e sustentarem níveis apropriados de lucratividade, elas necessitam desenvolver novos produtos/serviços e fazer com que sejam aceitos pelos seus clientes.

Contudo, os resultados indicam que a referida tendência se faz menos presente nas microempresas (média 4,8). Como foram justamente elas que alegaram uma maior ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação, seria natural, então, esperar que essa ênfase fosse traduzida em uma quantidade maior de novos produtos ou serviços. Isto pode não estar acontecendo devido a uma possível preocupação das microempresas (que algumas vezes possuem um único produto ou serviço a ser ofertado ao mercado) em direcionarem seus esforços de P&D na melhoria de seus produtos ou serviços atuais.

Entretanto, o alto desvio-padrão das microempresas nessa variável pode estar indicando que algumas delas são muito mais eficientes na tradução de seus esforços de P&D em novos produtos do que a maioria. Mais uma vez, embora as empresas mais maduras tenham obtido uma média um pouco acima das menos maduras, os resultados obtidos para essa variável não deixam claro como a maturidade da empresa influencia a quantidade de novos produtos ou serviços ofertados ao mercado. Isto pode também ser explicado pela acoplagem de competências entre os sócios, em que, com a evolução da empresa, um(ns) vão se especializando mais em atividades tecnológicas enquanto outro(s) dedicando-se a atividades negociais.

Por fim, a terceira variável (grau das mudanças) mensura a magnitude das alterações efetuadas nas linhas de produtos ou serviços,

ou seja, se essas são sutis (menores escores) ou drásticas. Os resultados indicam que, de modo geral, as alterações promovidas pelas EBTs em suas linhas de produtos ficam a meio termo entre o sutil e o drástico. Nessa variável, as microempresas aparecem como as mais clássicas (o que poderia servir de argumento para reforçar a ideia anterior de que elas se concentram na melhoria de seus produtos atuais) e as empresas mais maduras como um pouco mais inovadoras.

A última linha da Tabela 1 (anteriormente ilustrada) apresenta o percentual de empresas que foram enquadradas como **inovadoras** ou **clássicas**. Para realizar tal classificação, observou-se a avaliação das empresas nas três variáveis que mensuram a dimensão inovação. Desse modo, somente as empresas que possuem uma média superior a “cinco” foram aqui consideradas como inovadoras. Apesar de ser comum o discurso de que a inovação é uma commodity para as EBTs, isto não parece ser uma realidade para todas elas.

Embora a categoria “menos madura” tenha obtido menores médias do que as empresas mais maduras em todas as variáveis de inovação, observa-se a existência de um percentual maior de empresas menos maduras classificadas como inovadoras – fato que também ocorre com as microempresas. No que diz respeito às empresas menos maduras, pode-se sugerir que elas estejam em busca da inovação como diferencial competitivo na disputa com as empresas mais maduras. Além disso, tomados em conjunto, tais resultados sugerem a existência de um grupo destacado de empresas mais maduras que continuam a ser inovadoras, possivelmente porque aprenderam com a experiência e sabem como fazer uso dela. No que diz respeito às microempresas, quando tomadas em conjunto, algumas delas são micro por ser incapazes de desenvolver-se na inovação, enquanto outras estão micro porque o negócio é recente, argumento que ganha reforço quando se observa que todas as microempresas enquadradas como inovadoras são menos maduras.

Essa condição dos empreendimentos menos maduros, possivelmente, se deve a fatores determinantes, como: a) a limitação da base de recursos por falta de incentivo de agentes indutores; b) limitado conhecimento quanto à competitividade setorial de mercados com ofertas sucedâneas; e c) falta do expertise, gerando alteração na curva de experiência.

Proatividade

A dimensão proatividade foi mensurada por meio de duas variáveis. A primeira variável correspondente às ações que identificam se a empresa é pioneira ou reativa à atuação da concorrência. Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que as empresas mais maduras são mais proativas. Tal fato pode refletir um acúmulo de experiência por parte dessas empresas que, por já estarem há mais tempo “na estrada”, são capazes de antecipar mudanças ou necessidades do mercado-alvo e cursos de ação com maior facilidade. No que diz respeito ao porte, a segunda variável, observa-se que as microempresas são as que melhor respondem às ações dos concorrentes, o que tende a deixar de ocorrer quanto maior for a empresa. Nesse ponto, deve-se considerar, além do já ressaltado ganho de experiência com o passar do tempo, o acréscimo

Tabela 2: Dimensão proatividade

Variável	Geral		Menos maduras		Mais maduras		Micro		Pequenas		Outros	
	Md	DP										
Ações	4,5	1,2	4,3	1,1	4,7	1,2	4,1	0,9	4,4	1,3	4,9	1,1
Pioneirismo	5,1	1,2	5,0	1,4	5,3	1,0	4,7	1,5	5,3	1,0	5,1	1,2
% de empresas classificadas como proativas	31% (n=59)		26% (n=35)		38% (n=24)		19% (n=16)		29% (n=28)		47% (n=15)	

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

no volume de recursos à sua disposição para a rápida identificação e exploração de novas oportunidades de mercado.

A variável (pioneirismo) indica a intensidade na introdução de novos produtos, serviços, técnicas administrativas e tecnologias por parte da empresa. Os resultados encontrados sugerem uma tendência geral ao pioneirismo. A identificação de tal tendência corrobora a noção de que as EBTs estudadas atuam em um ambiente dinâmico e competitivo. No entanto, no que diz respeito ao porte delas, observa-se que as microempresas são menos pioneiras que as demais, devido aos motivos discutidos na seção anterior.

Ao observar as empresas como **proativas** ou **reativas**, aquelas de média superior a “cinco” foram consideradas proativas. Consta-se, também, que o percentual geral de empresas proativas é inferior ao índice total das inovadoras, fato acentuado no âmbito das microempresas e das menos maduras. Esse é um provável indicador de que algumas das empresas anteriormente identificadas como “inovadoras” assumem essa postura por condição setorial. E apesar de as empresas mais maduras representarem um percentual menor e serem mais inovadoras quando comparadas às menos maduras, e também devido à sua maior proatividade, aparentemente elas são responsáveis por provocar o processo de inovação no setor em que atuam, seja ditando os padrões de concorrência, seja se reinventando enquanto empresas. Outro aspecto a ressaltar é que à medida que o porte da empresa aumenta, a sua proatividade também tende a aumentar. Isto pode ser explicado pelo acúmulo de experiências, proporcionando uma visão mais clara de seu posicionamento e da existência de possibilidades futuras.

Assunção de Risco

Como pode ser observado na Tabela 3 a seguir, a dimensão assunção de risco foi mensurada por meio de três variáveis. A primeira

variável – risco dos projetos – visa a avaliar a inclinação da empresa para a realização de projetos de alto risco (com taxas de retorno bastante elevadas e incertas) ou baixo risco. De modo geral, existe uma leve inclinação das EBTs para realizarem projetos de alto risco. Embora a maturidade não apresente diferença de inclinação entre as empresas, o critério de porte revela que as microempresas são mais conservadoras do que as demais, possivelmente porque a realização de um projeto de alto risco para essas organizações, em alguns casos, represente uma ameaça à sua sobrevivência, dada a limitação na sua base de recursos, o reduzido estoque de conhecimento ou a existência de fatores conjunturais restritivos. Os empreendedores que atuam com alta tecnologia lidam constantemente com o imprevisível, porém, ainda assim, o empreendimento de base tecnológica é necessariamente de alto risco.

Tabela 3: Dimensão *risk-taking*

Variável	Geral		Menos maduras		Mais maduras		Micro		Pequenas		Outros	
	Md	DP										
Risco dos projetos	4,5	1,4	4,5	1,5	4,5	1,2	4,1	1,5	4,5	1,3	4,8	1,3
Exploração do ambiente	4,7	1,6	4,7	1,6	4,5	1,7	4,1	1,8	4,8	1,4	4,9	1,8
Ousadia na postura	4,5	1,4	4,4	1,4	4,6	1,3	3,9	1,8	4,9	1,1	4,3	1,2
% de empresas classificadas como propensas ao risco	32% (n=59)		34% (n=35)		29% (n=24)		25% (n=16)		32% (n=28)		40% (n=15)	

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

A segunda variável – exploração do ambiente – sinaliza a intenção das empresas de explorarem gradualmente seu mercado, assumindo um comportamento tímido e incremental ou manifestando ações ousadas e de amplo alcance, as quais são necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Os resultados indicam, novamente, uma leve tendência à exploração ousada do ambiente por parte das EBTs, embora tal tendência apresente menor magnitude nas empresas mais maduras e nas microempresas. Com relação às empresas menos maduras, é interessante observar que, por elas serem menos proativas, podem estar tentando compensar o fato de “largarem atrás” dos concorrentes com ações mais amplas e ousadas. Por sua vez, as microempresas podem não estar tomando esse tipo de ação devido ao já mencionado menor volume de recursos ou à própria natureza dos objetivos organizacionais traçados.

A última variável (ousadia na postura) analisa se a empresa adota uma postura cautelosa (como forma de minimizar as probabilidades de perdas) ou ousada (como forma de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais) quando confrontada com situações de tomadas de decisões que envolvem incerteza. De modo inverso aos resultados da variável anterior, as empresas mais maduras demonstram uma pré-disposição maior a assumir riscos. Já no que diz respeito às microempresas, novamente se percebe que elas são mais conservadoras.

Para classificar as empresas como **propensas a assumir riscos** ou **conservadoras**, o mesmo procedimento descrito nas dimensões anteriores foi aplicado. Como resultado, pôde-se perceber um percentual maior de empresas menos maduras classificadas como propensas a assumir riscos e, ao que parece, à medida que o porte da empresa aumenta essa propensão tende a crescer. A seguir, são apresentados os resultados da investigação realizada no intuito de descobrir se as empresas com forte orientação empreendedora exibem elevados níveis

de competência em marketing e o que acontece com essas competências quando são observados o porte e a maturidade das empresas.

Competências diferenciadas em marketing e orientação empreendedora

Nesta pesquisa, considera-se empresa com forte orientação empreendedora aquela classificada simultaneamente como inovadora, proativa e propensas a assumir riscos. Dentre as 59 empresas analisadas, apenas 7 (12%) foram consideradas como possuidoras de uma forte orientação empreendedora. A Tabela 4 a seguir demonstra que em 13 dos 20 itens de competência de marketing analisados as empresas com forte OE apresentam médias maiores do que as de OE moderada ou baixa. As competências presentes em maior magnitude nas empresas com forte OE são respectivamente “qualidade dos serviços e ofertas”, “processo de desenvolvimento de novos serviços” e “conhecimento dos clientes”. Além disso, verifica-se que em 9 dos 20 itens as empresas com forte OE apresentam elevados níveis de competência em marketing. Já o critério de maturidade revela que as empresas mais maduras possuem maiores níveis de competências em marketing do que as empresas menos maduras. Por fim, os resultados sugerem que o critério de porte não é suficiente para explicar diferenças nas competências em marketing.

A Tabela 4 demonstra, também, que independentemente do critério adotado, as EBTs possuem deficiências em algumas competências de marketing, tais como “efetividade de propaganda”, “alocação de recursos a departamento de marketing” e “controle e avaliação das atividades de marketing”. A seguir, a comparação entre desempenho organizacional, orientação empreendedora por porte e maturidade das EBTs é apresentada.

Tabela 4: Médias das competências diferenciadas em marketing

Competência	Forte OE	moderada ou baixa	Menos maduras	Mais maduras	Micro	Pequenas	Outros
Qualidade dos serviços e ofertas	6,1	5,1	5,2	5,4	5,1	5,2	5,3
Processo de desenvolvimento de novos serviços	6,0	5,1	5,0	5,4	5,2	5,2	5,3
Conhecimento dos clientes	5,9	5,0	5,0	5,3	5,3	5,0	5,1
Conhecimento das tendências do setor	5,7	5,3	5,2	5,6	5,3	5,5	5,2
Habilidade para diferenciar as ofertas de serviços	5,7	4,8	4,8	5,0	5,0	4,8	5,1
Conhecimento da concorrência	5,4	4,6	4,7	4,7	5,1	4,9	4,2
Habilidade para segmentar e focalizar mercados	5,4	4,7	4,8	4,8	4,7	4,9	4,7
Efetividade do controle de custos	5,1	4,7	4,8	4,7	5,1	4,8	4,3
Consciência das fraquezas organizacionais de marketing	5,0	4,7	4,6	5,0	4,7	4,5	5,1
Efetividade dos programas de precificação	4,7	4,4	4,3	4,5	4,6	4,4	4,3
Processo de planejamento de marketing	4,4	3,8	3,7	4,0	4,1	3,9	3,7
Integração das atividades de marketing	4,4	3,8	3,7	4,1	3,7	3,9	3,9
Consciência das forças organizacionais de marketing	4,3	4,7	4,6	4,7	4,8	4,3	5,1
Localização das instalações	4,1	4,5	4,4	4,6	4,3	4,7	4,3
Efetividade das relações públicas	4,0	4,6	4,3	4,9	4,1	4,7	4,5
Imagem	4,0	5,0	4,9	4,9	4,7	5,0	4,8
Efetividade de propaganda	3,7	3,3	3,1	3,7	3,2	3,4	3,4
Exatidão das previsões de rentabilidade e lucro	3,6	4,1	3,9	4,4	4,3	4,0	3,9
Alocação de recursos a departamento de marketing	3,3	3,5	3,3	3,7	3,1	3,6	3,7
Controle e avaliação das atividades de marketing	3,3	3,4	3,4	3,5	3,4	3,3	3,6
Média Geral	4,7	4,4	4,4	4,6	4,5	4,5	4,5

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

Desempenho organizacional e orientação empreendedora

Conforme pode ser observado na Tabela 5 na página a seguir, as empresas com forte OE obtiveram melhor desempenho quando

Tabela 5: Indicadores de desempenho organizacional em relação ao ano anterior

Indicador de desempenho	Forte OE	OE moderada ou baixa	Menos maduras	Mais maduras	Micro	Pequenas	Outros
Quantidade de vendas	4,7	3,7	3,8	3,8	3,7	4,0	3,7
Participação no mercado	4,7	3,6	3,7	3,8	3,7	3,8	3,7
Lucro líquido sobre vendas	4,1	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5
% de empresas com desempenho superior à média nos três itens	86% (n=7)	33% (n=52)	35% (n=35)	45% (n=24)	33% (n=16)	43% (n=28)	40% (n=15)

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

comparadas às empresas com OE moderada ou baixa. Tal tendência sugere que, pelo menos no setor analisado, uma orientação empreendedora mais forte traduz-se em melhor desempenho em comparação à concorrência. Apesar de as médias serem bastante próximas, o critério de maturidade revela que as empresas mais maduras obtiveram crescimento acima da média nos três itens de desempenho simultaneamente. Por sua vez, ao avaliar pelo critério de porte não é possível chegar a constatações significativas.

A Tabela 6 apresenta o nível de satisfação dos públicos interessados em relação ao seu desempenho global das empresas. Os resultados sugerem que os públicos (com exceção do governo) das empresas com forte OE estão mais satisfeitos do que os das empresas com OE moderada ou baixa, fato que também ocorre com as empresas mais maduras em relação às menos maduras. O critério de porte não revela uma tendência geral, apenas diferenças em cada item específico, que ora oscilam em favor das microempresas ora em favor das demais.

Tabela 6: Satisfação dos públicos interessados em relação ao desempenho global das empresas

Indicador de desempenho	Forte OE (n=7)	OE moderada ou baixa (n=52)	Menos maduras	Mais maduras	Micro	Pequenas	Outros
Funcionários	3,9	3,5	3,5	3,6	3,6	3,6	3,4
Fornecedores	4,3	3,8	3,7	4,0	4,0	3,8	3,7
Clientes	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9	3,9	3,9
Acionistas (sócios)	3,9	3,2	3,3	3,3	3,4	3,1	3,5
Sociedade (responsabilidade social)	3,9	3,5	3,4	3,6	3,3	3,7	3,4
Governo (cumprimento das obrigações, resposta a estímulos governamentais, contribuição para o crescimento socioeconómico etc.)	3,6	3,8	3,9	3,6	3,5	3,9	3,7

Fonte: Elaborado pelos autores (2006)

Em face aos resultados encontrados no presente estudo, serão apresentadas, a seguir, algumas conclusões com aspectos pontuais expressos nos dados do estudo e implicações gerenciais.

4.5 Conclusão

Em breve retrospectiva dos aspectos realçáveis no decorrer das análises sobre o setor de EBTs, vale destacar a predominância de atividades de serviços no desenvolvimento de sistemas de TI, sendo a maior parte delas de porte micro e de pouca maturidade empresarial. Quanto a isso, notou-se que o grau de maturidade foi mais gerador de diferenças entre as empresas do que a variável porte, dado esse que

leva a uma reflexão quanto à importância da experiência empresarial, independentemente dos critérios de tamanho atribuídos pelos órgãos governamentais.

A maturidade de determinadas empresas do setor vai gerando uma certa acoplagem de competências tácitas entre os sócios, no sentido de alguns dos dirigentes irem, paulatinamente, se especializando em habilidades tecnológicas, ao passo que outros se voltam para práticas negociais, marcando a harmonização de capacidades que repercutem no êxito das ações coletivas. Outra chamada para discussão corresponde à possibilidade de que a maturidade das empresas facilite sua inserção socioeconômica e política, em contraposição à cultura tecnicista prevalente no ambiente dos novos empreendimentos com experiência limitada.

No que diz respeito à relação da orientação empreendedora e maturidade das empresas no que tange à inovação, quanto mais maduras se revelam as empresas melhor demonstram seu grau de inovação. As menos maduras, embora estejam em maior número, demonstram menor grau de inovação. Essa condição dos empreendimentos menos maduros demonstrarem escores significativamente inferiores às mais maduras pode dever-se a fatores determinantes, como: limite na base de recursos por falta de incentivo de agentes indutores, insuficiente percepção dos dirigentes quanto à complexidade da concorrência setorial de mercados com ofertas sucedâneas, ou mesmo deficiência em termos de expertise na construção do conhecimento, fato que gera alteração na curva de experiência.

A autopercepção como não inovadoras por parte de duas em cada cinco das empresas estudadas num setor dinâmico, cujo perfil é intrinsecamente de inovação, conduz ao alerta de que o serviço que oferecem não está propenso a práticas inovadoras, mas, sim, à assistência tecnológica de sistemas já instalados. Outro aspecto indicativo dessa

declaração reside na possibilidade de países periféricos não absorverem as transformações tecnológicas produzidas por países do eixo central. Sendo assim, as prestadoras de serviço analisadas não se sentem compelidas a gerar inovação para seu público, uma vez que elas podem estar perdendo a capacidade de pensar o novo.

No que concerne à proatividade, as empresas mais maduras são inferiores em quantidade, mas, por outro lado, além de serem mais proativas elas parecem ditar o ritmo de inovação do setor. Outro aspecto significativo é que quanto maior o porte maior a tendência de proatividade, a qual pode ser sintomática da estabilidade das empresas por estarem vinculadas a alianças estratégicas com parceiros em eventual processo avançado de amadurecimento.

Com respeito à assunção de risco, quanto maior o porte da empresa, maior também é a predisposição para explorar o ambiente e para assumir o risco de lançamento de novos produtos, até pelo lastro econômico-financeiro do empreendimento ou mesmo pelas relações consolidadas com as redes estratégicas. As microempresas ou as menos maduras, também, são de ousadia aguçada, talvez como efeito da ingenuidade de dirigentes novos quanto à complexidade e incerteza do mercado.

Foi possível observar o movimento das empresas de forte orientação empreendedora para competências cumulativas em marketing, o qual se desenvolve pelo incremento de suas habilidades nas relações com o mercado. Esse quadro também é expressivo na ordem das empresas mais maduras com estoque superior de conhecimento. Por outro lado, a discriminação das empresas por porte não pareceu revelar qualquer sinalização do desenvolvimento de expertise no domínio dos negócios.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, os dados confirmam a sinalização teórica de que empresas de forte orientação empreendedora demonstram resultados superiores em termos de

desempenho empresarial. Resposta semelhante manifestam essas empresas em termos de indicadores quanto a um alto grau de satisfação dos *stakeholders*, situação que exclui, segundo os entrevistados, apenas os agentes do governo.

4.6 Implicações gerenciais

As implicações gerenciais decorrentes de reflexões em torno dos dados deste estudo podem ser úteis tanto para os empreendedores potenciais e efetivos, quanto para entidades de fomento ou formuladores de políticas públicas de apoio ao exercício empresarial em ambientes de tecnologia avançada.

O desenvolvimento de estudos acadêmicos, elaboração de políticas de incentivo e a realização de projetos técnico-profissionais referentes a aspectos peculiares às micro e pequenas empresas recorrem e adotam critérios de escalonamento das empresas com base no seu porte, inclusive em empresas da nova economia as quais revelam nuances de classificação específicas, em detrimento da utilização de escalas dos níveis de maturidade. Essas empresas são detentoras de uma capacidade de diferenciação mais expressiva. Portanto, recomenda-se a adoção do critério de maturidade quando na elaboração de projetos, políticas públicas e desenvolvimento de esforços científicos em torno do fenômeno empreendedor.

As empresas que mais precisam de recursos são aquelas que menos recebem suporte financeiro e assessoria de entidades de fomento. Caberia, assim, a existência de algum programa de suporte e proteção a essas organizações, como mecanismo de contenção de mortalidade ou mesmo de atenuação de sua atrofia funcional. Muitas vezes se exige dessas firmas uma estrutura de capital que corresponda a uma garantia real de 100 % como forma de financiamento a seus investimentos.

A difusão de programas de capacitação voltados para o desenvolvimento da expertise de empresários de alta tecnologia pode propiciar a dinamização das relações desses dirigentes com o mercado e, em decorrência, implicariam no aperfeiçoamento de inovações provedoras de melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por seu apoio na realização desta pesquisa.

Referências

ANDREASSI, T. Relationship between expenditures in technological innovation: a study in brazilian companies. **Anais...** San Diego: BALAS Annual Conference, 2001.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, Jan/Feb, 2001.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BIRCH, D. **The job generation process: MIT program on neighborhood and regional change**. Cambridge, MA: MIT Press, 1979.

BIRD, B. J. **Entrepreneurial Behavior**. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1989.

CHILD, J. Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice. **Sociology**, vol. 6, p. 1-22, 1972

CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 6ª Ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

COLLINS, D. J., MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

COLLINS, O.; MOORE, D. **The organizational makers**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1970.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**. New York: v. 11, p. 365-383, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.

COVIN, J.; SLEVIN, D. New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. **Journal of Business Venturing**, vol. 5, p. 123-35, 1990.

COVIN, J.; SLEVIN, D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n. 16, p.7-25, 1991.

DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. **Organization Studies**. Vol. 23, n. 3, p. 375-402, 1992.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Retailing**. Vol. 58, p. 37-52, 1994.

DOWNS, G. W.; MOHR, L. B. Conceptual issues in the study of innovation. **Administrative Science Quarterly**. 21: 700-714, 1976.

DOYLE, P.; WONG, V. Marketing and competitive performance: an empirical study. **European Journal of Marketing**. Vol. 32, n. 5/6, p. 514-535, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 39, n. 4, p.6-20, out./dez. 1999.

FOXALL, G. **Corporate innovation: Marketing and strategy**. New York, NY: St. Martin's Press, 1984.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. 3^a ed. Malden: Blackwell, 1998.

GREEN, R. T.; WHITE, P. D. Methodological considerations in cross-national consumer research. **Journal of International Business Studies**, v.7, p. 80-88, fall/winter, 1976.

GUTH, W. D., GINSBERG, A. Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**. [Special issue], vol. 11, p. 5-15, 1990

HAMBRICK, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy of Management Journal**, Vol. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HILLS, G.; LAFORGE, R. W. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

KARAGOZOGLU, N.; BROWN, W. B. Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. **Journal of Product Innovation Management**, vol. 5, p. 269-281, 1988.

KILBY, P. Hunting the heffalump. In P. Kilby (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**, p.1-40. New York: Free Press, 1971.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. **Marketing research: an applied approach**. 5^a ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

KNIGHT, Gary. Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. **Journal of International Marketing**, vol. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

LADO, A. A.; BOYD, N. G., WRIGHT, P. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. **Journal of Management**. Vol. 18, p. 77-91, 1992.

LIEBERMAN, M.; MONTGOMERY, D. First Mover Advantages. **Strategic Management Journal**. Vol. 9, p. 41-58, 1988.

LONG, K.; VICKERS-KOCH, M. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**. Vol. 24, p. 6-22, 1995.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, vol. 14, p. 139-161, 1988.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, vol. 21, p.135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venture**, n. 16, p. 429-451, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; OZSOMER, A. The effects on the entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, vol. 66, n. 3, p. 18-32, jul. 2002.

McCARTHY, E.; PERREAU, W. D. **Basic marketing**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984.

McDANIELS, S. W.; KOLARI, J. W. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow's Strategic Typology. **Journal of Marketing**, vol. 51, n. 4, p. 19-90, 1987.

McGEE, J. E.; FINNEY, B. J. Competing Against Retailing Giants: A Look at the Importance of Distinctive Marketing Competencies. **Journal of Business and Entrepreneurship**, vol. 9, n. 1, p. 59-70, 1997.

MILES, M. P.; ARNOLD, D. R. The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 49-65, summer 1991.

MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. Nova York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in tree types of firms. **Management Science**, n. 29, p.770-791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, vol. 3, p.1-25, 1982.

MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. **Journal of Marketing Theory and Practice**, vol. 10, n. 4, p. 1-19, fall, 2002.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**. Chicago, Vol. 66, n. 4, p. 25-40, 2002.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Harper & Row. 1982.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York, NY: Free Press, 1980.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Vol. 8, n. 2; p. 18-30, spring 2000.

SCHOLLHAMMER, H. Internal corporate entrepreneurship. In: Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**: 209-223. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1982.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**, New York, NY: Harper & Row, 1957.

SOUZA, A. A., ALBUQUERQUE, L. C. de. Management of risk on innovation projects. **Anais...** New Orleans: BALAS Annual Conference, p.212-220, 1999.

VAN DE VEN, A., POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**. Vol. 20, p. 510-540, 1995.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**. Vol. 13, p. 109-122, 1987.

VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, inovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of Small Business Management**. Vol. 42, n. 2; p. 134-154, Apr. 2004.

ZAHRA, S. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. Vol. 10, p. 43-58, 1995.

CAPÍTULO 5

O sujeito como centro da ação empreendedora: concepção e verificação empírica de um arcabouço conceitual-analítico¹

Sérgio Carvalho Benício de Mello
André Luiz Maranhão de Souza Leão
Adriana Tenório Cordeiro

5.1 Introdução

O fenômeno do empreendedorismo tem tido significativo espaço nos últimos anos na academia brasileira. Entretanto, acreditamos que o tema por muitas vezes é tratado de forma genérica, sem a devida avaliação de suas características específicas. Neste sentido, parece-nos que um bom ponto de partida é o entendimento próprio das “partes” do fenômeno. Danjou (2002) apresenta que o empreendedorismo pode ser observado sob três ângulos: o contexto, que são as condições ou os efeitos sobre a ação empreendedora; o ator, que é o próprio empreendedor; e, novamente, a ação, que é o processo empreendedor, ou seja, como o empreendedor, a partir da identificação de uma oportunidade no ambiente de negócios, desenvolve e gere as ações necessárias para concretizar sua ideia.

¹ Extraído da *Revista Organizações & Sociedade – O&S*, v. 14, p. 95-111, 2007.

É nessa última parte, a ação empreendedora, que nossa investigação tem foco. Anterior à ação, todavia, Collins e Porras (1995) sugerem que existe uma visão empreendedora do negócio, que é apresentada pelos autores a partir de um arcabouço, como uma sequência de três blocos. O componente dessa visão que irá ser o estímulo direto para a ação é a missão, um objetivo geral que serve como ponto focal para o esforço empreendedor. Tal missão é precedida pela proposta, que é a razão e o próprio sentido para que a ação empreendedora exista. A proposta, entretanto, é construída com base nas crenças e valores da organização, o que se torna o ponto de partida para a sua visão.

Entretanto, entendemos que duas críticas parecem pertinentes ao arcabouço em questão. A primeira, pelo fato de o mesmo ter um foco exclusivo sobre a organização. Em nossa perspectiva, a ação empreendedora é fruto crítico do sujeito empreendedor, caso contrário estaríamos tratando de uma ação de negócios qualquer. Segundo, entendemos que o arcabouço de Collins e Porras (1995) apresenta um nível de pragmatismo exagerado. Considerando que crenças e valores são características humanas, se fôssemos interpretá-las sob a ótica de uma organização, seria necessário certo grau de antropomorfismo. Rokeach (1979) não vê problema nisto e chega a sugerir que os valores humanos e os institucionais são os mesmos. Contudo, os autores tratam sempre de tais características como princípios motivacionais do negócio. Além disto, proposta e missão são tratadas como objetivos e metas da organização, respectivamente.

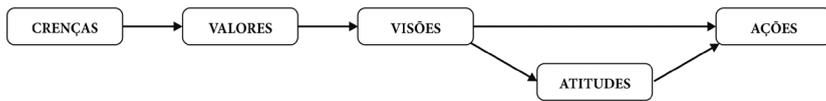
Ao considerar o sujeito como centro da ação empreendedora, entendemos que suas crenças e valores sejam estímulos para sua visão de mundo, das quais algumas se tornam também estímulo para sua visão de negócios. Desta forma, apesar de reconhecer a inspiração de Collins e Porras (1995), sugerimos nosso próprio arcabouço conceitual. Para verificá-lo empiricamente, levantamos e analisamos um *corpus* de

dados sobre a carreira de Miguel Abuhab, eleito Empreendedor do Ano 2003.

5.2 Arcabouço conceitual

Quais as diferenças entre o nosso arcabouço e o de Collins e Porras (1995)? Fundamentalmente três. O nosso arcabouço não é sobre a “visão” empreendedora, mas sobre um processo que leva à ação empreendedora, em que a visão é um dos componentes – podendo ser várias visões, neste caso. Daí, a primeira diferença do nosso arcabouço para o de Collins e Porras (1995) é que as crenças e os valores são estágios anteriores da visão e não parte integrante dela. Em segundo lugar, a noção mesma de visão que sugerimos é extremamente diferente da de Collins e Porras (1995). Como apresentado na Introdução, enquanto tais autores consideram como visão os objetivos e metas de uma organização, definimos esta como sendo bifacetada, incluindo uma visão de mundo e uma de negócios. Finalmente, a terceira diferença é que incluímos as atitudes em nosso arcabouço. Rokeach (1968; 1973; 1979) apresenta que crenças, valores e atitudes fazem parte de uma sequência hierárquica em direção ao comportamento. Portanto, se estamos lidando com crenças e valores como estímulos de um processo que gera ação, entendemos que a inclusão das atitudes no entendimento deste processo é crítica. Desta forma, as atitudes foram incluídas em nosso arcabouço entre a visão e a ação, podendo ou não estarem presentes neste processo, já que entendemos que a própria visão pode levar diretamente à ação, isto porque o próprio Rokeach (1968; 1973; 1979) reconhece que o nível anterior às atitudes – no seu caso, os valores – pode gerar ações diretamente. A Figura 1 a seguir apresenta nosso arcabouço. Na sequência, uma revisão sobre os construtos crença, valor e atitude é apresentada.

Figura 1: Arcabouço conceitual proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

Crenças

Rokeach (1973) define uma crença como sendo “qualquer simples proposição, consciente ou inconsciente, inferida a partir daquilo que um indivíduo diz ou faz, e capaz de ser precedida pela frase ‘Eu acredito que...’” (p. 113). O autor desenvolve um arcabouço conceitual para a ‘importância relativa’ ou ‘centralidade’ – respectivamente, o quão envolvido alguém está com algo e o quão dependente o autoconceito de alguém se mostra – dos vários tipos específicos de crenças, dentro de um sistema geral de crenças. Rokeach (1973) sugere, assim, um atributo para definição de importância, a partir do qual ele identifica cinco classes de crenças que podem ser ordenadas de acordo com este atributo ao longo de uma dimensão central-periférica. Neste sentido, o autor define importância em termos de um encadeamento lógico: quanto mais uma dada crença se encontrar funcionalmente conectada ou em comunicação com outras crenças, maiores implicações e consequências possuirá sobre outras e, assim, tanto mais central será esta crença. Como forma de indicar quais classes específicas de crenças poderiam ser consideradas elevadas em grau de encadeamento funcional ou comunicação funcional com as demais crenças, o autor (1973) propõe, inicialmente, os seguintes pressupostos ou critérios de encadeamento:

- **Crenças existenciais / não existenciais:** são crenças que se referem diretamente à própria existência do indivíduo e à sua identidade

no mundo físico e social. Essas crenças são mais centrais, uma vez que possuem maiores conexões funcionais e efeitos sobre as demais crenças;

- **Crenças compartilhadas / não compartilhadas:** são crenças que se referem diretamente à existência do indivíduo e à sua identidade e podem ou não ser compartilhadas com outros indivíduos. Aquelas que são compartilhadas possuem conexões mais funcionais com as demais crenças, bem como efeitos mais visíveis sobre as demais;
- **Crenças derivadas / não derivadas:** muitas crenças podem ser aprendidas pelo contato ou experiência direta com o objeto da crença, mas outras não; podem ser aprendidas por meio de grupos de referência ou com outras pessoas. As crenças derivadas possuem menores conexões funcionais e conseqüências para outras crenças do que aquelas das quais derivam;
- **Crenças referentes a questões de gosto / opinião:** referem-se a questões ‘menores’, e possuem conexões funcionais e efeitos significativamente menores sobre as demais crenças.

Tendo como base esses quatro pressupostos destacados acima, Rokeach (1973) identifica em seguida, ao longo de uma dimensão central-periférica, cinco classes específicas de crenças. A primeira são as crenças primitivas, aquelas totalmente consensuais, aprendidas por meio do contato ou experiência direta com o objeto da crença e, posteriormente, reforçadas pelo consenso social em torno de pessoas/grupos de referência. Não são psicologicamente incontestáveis porque são tidas como certas. Representam as “verdades básicas” do indivíduo a respeito da realidade física e social e a natureza do eu: “Eu acredito e todo mundo que tenha tido possibilidade de saber também crê” (e.g.,

“Eu acredito que isso é uma mesa e que aquela é minha mãe”; “A morte é inevitável”; “Não podemos viver sem oxigênio”; “Meu nome é João”).

Uma segunda classe específica de crenças refere-se às crenças primitivas pré-ideológicas, aquelas sem nenhum consenso, isto é, que podem gerar conflitos internos. A diferença entre o primeiro tipo de crença e o segundo é o fato de a manutenção deste último não depender do seu compartilhamento com outras pessoas, porque não existem pessoas ou grupos de referência (fora do ‘eu’) que possam ‘converter’ tal crença: “Ninguém sabe dos problemas que vivi”, “Independente do que os outros acreditem, eu acredito em Deus”; “Eu acredito que sou inteligente, que vivo num mundo hostil e que minha mãe não me ama”).

À medida que uma criança cresce, esta aprende que nem todos compartilham as mesmas crenças que ela. Assim, diante das controvérsias, a criança é obrigada a “optar” de acordo com expectativas e autoridades diversas dos outros indivíduos, perguntando-se: “Quais autoridades irão me servir como exemplo, como modelo? Em quem posso confiar? Quais são nossas referências positivas e as negativas?”. Assim, alguns exemplos das crenças de autoridade, o terceiro tipo de crença, poderiam ser: “O Papa é infalível em questões de moral e fé”; “A Constituição dos Estados Unidos é a melhor já formulada”; ou “A filosofia de Lincoln é boa e sigo esta com firmeza”.

Uma quarta classe específica de crenças refere-se àquelas derivadas de outras crenças. Acreditar na credibilidade de determinada autoridade implica a aceitação de outras crenças que parecem emanar de tal autoridade, ainda que o indivíduo não tenha tido experiência direta com o objeto de crença. Assim, essas crenças são ‘derivadas’ a partir de um processo de identificação (e.g., “É errado fumar”; “O que esse país precisa é de líderes fortes e corajosos”; “O Partido Nazista na Alemanha prejudicou muito o povo alemão”).

Finalmente, as crenças inconsequentes são condizentes com a máxima “gosto não se discute”, sendo pouco ou praticamente não influentes sobre as demais crenças e suas modificações (e.g., “O verão é uma época mais agradável que o inverno!”; “Eu acho que a televisão irá destruir a indústria cinematográfica”; “Não tenho dúvidas de que Elizabeth Taylor é mais bonita que Carmem Miranda”).

Valor

Valores servem como padrões (WILLIAMS, 1951) que o indivíduo aprende a implementar transcendentemente a objetos e situações em maneiras variadas como forma de dirigir sua ação; guiar-se no que diz respeito a defender determinadas posições em temas sociais, ideológicos, políticos ou religiosos variados; orientar a apresentação pessoal (GOFFMAN, 1959) e gerenciamento de impressões (TEDESCHI et al., 1971); avaliar-se e julgar a si próprio e a outros; e comparar-se com os outros, não apenas no que concerne a competências (FESTINGER, 1954), mas também no que diz respeito à moralidade.

O próprio conceito de valor possui pelo menos três significados distintos. Segundo Thomas e Znaniecki (1918), valor é um conceito sociológico, um objeto natural que tem, na realidade, adquirido um significado social e, assim, “é ou pode ser um objeto de atividade” (p. 21). Por outro lado, para Campbell (1963), Jones e Gerard (1967), e para diversos outros autores, um valor parece ser sinônimo de atitude, sendo o valor visto como uma disposição de um indivíduo, assim como a atitude, porém mais fundamental que a atitude, muitas vezes a sustentando (ROKEACH, 1968). Rokeach (1973) definiu o valor como sendo a crença duradoura de que um modo de conduta ou estado final de existência é, pessoalmente ou socialmente, preferível a uma conduta

ou estado final de existência oposto. O mesmo autor determinou que os valores desenvolvem-se ao longo de duas dimensões: (1) os tipos de metas pessoais que alguém deve possuir, e (2) o tipo de comportamento que alguém deve utilizar como forma de alcançar estas metas. Assim, pode-se desenvolver um valor terminal (objetivo-fim) de que se deve ser próspero na vida e um valor instrumental (meio) de que se deve ser ambicioso e trabalhador para atingir este objetivo. Tais valores se complementam, especificando um objetivo geral na vida e identificando comportamentos aceitáveis que podem ser usados para se alcançar este objetivo.

Rokeach (1973) considerou os valores terminais como sendo de dois tipos: os valores pessoais, com foco no próprio indivíduo; e os valores sociais, com foco externo, nas outras pessoas. Os valores instrumentais também são de dois tipos – aqueles que, uma vez violados, originam crises de consciência ou sentimentos de culpa no indivíduo, por este ter cometido um erro (valores morais); e aqueles valores que, uma vez violados, conduzem a sentimentos de vergonha, ligados à inadequação pessoal (valores de competência). Tal classificação determinou a existência de 18 valores terminais e outros 18 instrumentais, conforme Quadro 1 na página a seguir.

Pesquisas demonstram que a utilização da classificação acima tem revelado que as pessoas e grupos diferem expressivamente na extensão com que possuem esses valores e, mesmo concordando com estes, podem discordar a respeito de comportamentos apropriados para se alcançar os objetivos (ROKEACH e BALL-ROKEACH, 1989). A tipologia de valores usada pressupõe que os valores institucionais são substantivamente os mesmos que aqueles manifestados no plano individual (ROKEACH, 1979).

Quadro 1: Tipologia dos valores terminais e instrumentais

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Amizade verdadeira	Ser Alegre
Amor maduro	Ser Ambicioso
Autorrespeito	Ser Amoroso
Felicidade	Ser Autocontrolado
Harmonia interior	Ser Capaz
Igualdade	Ser Corajoso
Liberdade	Ser Educado
Prazer	Ser Honesto
Reconhecimento social	Ser Imaginativo
Sabedoria	Ser Independente
Salvação	Ser Intelectual
Segurança familiar	Ser Limpo
Segurança nacional	Ser Lógico
Um mundo de beleza	Ser Magnânimo
Um mundo em paz	Ter Mente Aberta
Um sentimento de realização	Ser Obediente
Uma vida confortável	Ser Prestativo
Uma vida excitante	Ser Responsável

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973)

Atitude

O conteúdo de uma crença pode descrever o seu objeto como sendo verdadeiro ou falso, correto ou incorreto, além de poder avaliá-lo como bom ou ruim ou, ainda, advogar determinado curso de ação ou estado de existência como sendo desejável ou não. Nesse sentido, Rokeach (1973) explica que o primeiro tipo de crença poderia ser chamado de crença existencial ou descritiva (e.g., eu acredito que o sol nasce no leste); o segundo tipo pode ser chamado de crença avaliativa

(e.g., eu acredito que esse sorvete é bom), enquanto o terceiro tipo pode ser designado como crença prescritiva ou exortatória (e.g., eu acredito que as crianças devem obedecer a seus pais). Independentemente de seu conteúdo ser descritivo, avaliativo ou prescritivo, toda crença é uma predisposição para a ação, e uma atitude é, assim, um conjunto de predisposições inter-relacionadas para a ação organizada em torno de um objeto ou situação (ROKEACH, 1973). Essas considerações auxiliam na construção do conceito de atitude de Rokeach (1973): “uma atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças acerca de um objeto ou situação, predispondo um indivíduo a responder segundo alguma maneira preferencial” (p.112).

Assim, uma atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças interligadas que descrevem, avaliam e defendem a ação em relação a um objeto ou situação, com cada crença possuindo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Cada uma dessas crenças é uma predisposição que, quando ativada adequadamente, resulta em alguma resposta preferencial voltada para o objeto ou situação da atitude, ou em direção à manutenção ou preservação da atitude per si (ROKEACH, 1968). Nesse sentido, a noção de atitude para Rokeach (1966) está concentrada num objeto ou numa situação. Na primeira instância, tem-se em mente um objeto, o qual pode ser concreto ou abstrato, envolvendo um indivíduo, um grupo, uma instituição ou um tema. No segundo caso, a atitude é focalizada sobre uma situação específica, um evento ou uma atividade. Logo, dizer que um indivíduo possui uma atitude duradoura acerca de um dado objeto significa dizer que essa atitude, quando ativada, de certo modo determinará seu comportamento referente ao objeto-atitude, ao longo das situações. De outro modo, dizer que um indivíduo possui uma atitude duradoura referente a uma dada situação é dizer que esta atitude, quando ativada, determinará seu comportamento referente à situação, ao longo dos objetos-atitude (ROKEACH, 1966).

De acordo com Kanaane (1994), os indivíduos, consciente ou inconscientemente, baseados em determinantes psicossociais, tendem a ter atitudes congruentes com suas crenças e valores, no intuito de minimizar os possíveis conflitos internos e externos, reduzindo, assim, dissonâncias cognitivas. Kanaane (1994) afirma que a atitude é uma reação avaliativa e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo, que tende a ser durável pois, uma vez que provém das crenças e valores dos indivíduos, tende a permanecer fixa, haja vista que essas tendências às reações dos indivíduos delineiam a regularidade da forma como eles se comportam. De modo geral, atitudes podem também fazer parte de uma estrutura psicológica mais ampla, interligadas em graus variados com diversas outras atitudes, valores, ou embutidas em determinada ideologia (KNUTSON, 1965).

5.3 Procedimentos metodológicos e analíticos

Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAN, 1998). A coleta dos dados consistiu na construção de um corpus linguístico de um dos mais bem-sucedidos empreendedores brasileiros. O plano analítico compreendeu uma análise de conteúdo clássica, com processo de codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (BAUER e GASKELL, 2002). As próximas seções abordam esses aspectos.

Construção do *corpus*

O conceito de *corpus* de linguagem reflete a noção de uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista (BARTHES, 1967), para servir a propósitos gerais de pesquisa. De modo geral, um *corpus*, seja de que tipo for, deve ser representativo da linguagem, de

um idioma, ou de uma variedade dele, possuindo, então, uma função representativa. Por falta de respostas à questão do que seria uma amostra representativa de linguagem, a estratégia que se tem posto em prática é a de se utilizar um *corpus* o maior possível. Assim, o aspecto que mais caracterizaria essa representatividade seria a extensão do corpus (SARDINHA, 2000).

Essa noção de representatividade se deve a dois aspectos: a linguagem – um sistema probabilístico, no qual certos traços são mais frequentes que outros; e o *corpus* – amostra de uma população cuja dimensão não se conhece (a linguagem como um todo), não sendo possível, então, estabelecer o tamanho ideal da amostra para que ela represente esta população. Sardinha (2000) sugere, assim, que provavelmente seria mais adequado falar em níveis de representatividade, já que não existem critérios objetivos para se determinar a representatividade do corpus. Neste sentido, quanto mais a amostra se aproxima da população a que se refere, mais representativo se tornaria o corpus (em termos de sua extensão, isto é, número de palavras e de textos).

Além disso, o delineamento do corpus deve ser visto como um processo cíclico, uma vez que não se pode determinar, de antemão, com que um corpus representativo se pareceria. Esse processo considera a implementação de correções sucessivas à medida que os vieses são identificados ao longo da construção do corpus (BAUER e AARTS, 2002). Seguindo uma abordagem qualitativa, ao selecionar e analisar, o pesquisador deverá se decidir, constantemente, se os estratos obtidos até então têm possibilidade de dar conta de representações (atitudes, crenças, valores etc.), ou se é preciso continuar adicionando mais estratos/ funções. Bauer e Aarts (2002) destacam que o equilíbrio é atingido quando os esforços adicionais para se acrescentar algo significativo, em termos de variância dialética, não forem expressivos (critério de

saturação). Em outras palavras, essa lei de diminuição de retornos é aplicada quando, ao se acrescentar mais estratos e funções, obtém-se apenas uma pequena diferença no que diz respeito a representações adicionais. Quando isso acontece, diz-se que o corpus está saturado.

Especificamente, procura-se ressaltar que um corpus tópico pode ser planejado para um fim estritamente definido de pesquisa, podendo este se tornar um recurso geral de investigação para análise. Neste caso, conforme indica Bauer e Aarts (2002), a representatividade não é, necessariamente, o princípio de seleção de dados, mas a seleção tem como objetivo equilibrar diferentes registros e possibilitar uma pesquisa mais restrita.

Para fins do nosso estudo, o levantamento documental, para formação do corpus, incluiu 256 documentos, englobando artigos, resenhas, entrevistas e matérias jornalísticas oriundos de diversas fontes, porém respeitando-se o critério de homogeneidade a partir do formato textual do material coletado (BARTHES, 1967; BAUER e AARTS, 2002). O critério de relevância teórica (BARTHES, 1967) utilizado para a validação do material considerou, como foco temático, a relação empreendedor-negócio, isto é, o material que relaciona o sujeito empreendedor a seu(s) negócio(s); as incursões pessoais do sujeito empreendedor na forma de artigos/resenhas por ele confeccionados, tendo em vista sua importância para apreensão adequada de seu perfil; e finalmente, a sincronicidade (BARTHES, 1967) do material levantado a partir de um ciclo natural simples – a vida profissional do sujeito empreendedor –, sendo que o material coletado reflete esse aspecto de forma adequada aos propósitos do nosso trabalho.

Destaca-se que foram validados 72 (setenta e dois) documentos (num total de 248 páginas de conteúdo textual) para posterior análise, abrangendo os textos o período de 1996 a 2003 (ver Tabela 1).

Tabela 1: Descrição do *corpus*

Ano	Textos (f)	Páginas (f)	Linhas (f)	Palavras (f)
1996	1	4	227	3.112
1997	1	3	105	1.222
1998	2	2	40	377
1999	6	52	1.295	16.438
2000	6	9	34	4.269
2001	4	10	371	4.393
2002	13	21	742	6.625
2003	39	147	6.396	52.474
Total	72	248	9.210	88.910

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

Perfil biográfico do sujeito analisado

Nascido em 1944, filho mais novo de uma família de oito irmãos, com pai israelense e mãe turca, Miguel Abuhab graduou-se em Engenharia Mecânica, em 1968, no Instituto de Tecnologia de Aeronáutica (ITA). Atualmente, é diretor-presidente da Datasul, empresa catarinense que desenvolve programas de gestão empresarial. Em 2003, recebeu o prêmio “Empreendedor do Ano”, na categoria Tecnologia, concedido pela consultoria Ernest & Young.

Miguel Abuhab iniciou suas atividades como consultor de diretoria da Cònsul, empresa de refrigeração, em Joinville. Suas habilidades no cotidiano da gestão administrativa lhe garantiram o cargo de executivo de planejamento estratégico da empresa. Suas principais atividades profissionais nesse período de permanência na Cònsul incluíam inovar a gestão do negócio, facilitar as operações diárias, como planejamento de vendas, racionalização de estoques, otimização da produção de acordo com a demanda pela rede varejista etc. Abuhab foi responsável pelo desenvolvimento do plano de expansão da empresa, tendo sido

pioneiro na implantação de um sistema informatizado para o controle de produção, além de outros sistemas administrativos.

Em meados de 1976, o engenheiro desenvolveu um dos primeiros software de gestão de manufatura do país, o que representaria o embrião dos sistemas integrados de gestão. Pouco tempo depois, em 1978, com o objetivo de assessorar as empresas da região catarinense a implantar seus próprios sistemas, Abuhab funda a Datasul, empresa brasileira de fornecimento de software empresariais.

Uma figura de autoridade que se destaca na trajetória empresarial de Abuhab é o israelense Eliyahu Goldratt, responsável pela concepção da Teoria das Restrições (TOC) e com o qual Abuhab criou uma parceria, em 1998, que culminou na fundação da Goldratt Consulting do Brasil. O cotidiano do empresário é marcado por uma rotina de palestras para profissionais executivos, que têm o intuito de divulgar as ideias centrais da Teoria das Restrições.

Em meados de 1997, ao encontrarem a Datasul numa posição de liderança do mercado, as multinacionais, e concorrentes, SAP (alemã) e BAN (holandesa) iniciaram uma ação que visou atrair, por meio de altos salários, a mão de obra especializada treinada na própria Datasul. Essa iniciativa da concorrência levou a empresa a enfrentar sérias dificuldades em 1998, período em que foi vendido um terço de seu capital para investidores de um fundo norte-americano, participação societária que permanece existindo. A reação de Abuhab consiste na criação de modelo de gestão inédito na empresa. Assim, no final do ano de 1999, o empresário reestrutura a Datasul a partir da implementação de uma política de franquias; reorganização a partir da qual seus funcionários foram convidados a constituir suas próprias firmas utilizando a metodologia Datasul.

Ainda em 1999, enquanto forma de se dedicar à Neogrid (empresa do grupo Datasul fundada em abril de 1999) e a outras atividades

externas da Datasul, Miguel Abuhab contrata o executivo Carlos Sá para dirigir a empresa, e passa a ser presidente do Conselho de Administração. Em fevereiro de 2002, Carlos Sá deixa a empresa e Abuhab reassume a presidência, incluindo todas as estratégias e operações relacionadas aos clientes, parceiros e unidades de distribuição e de negócios da corporação, ao mesmo tempo em que permanece na presidência do Conselho de Administração da mesma. No final de 2002, o empresário funda a DataMedical, empresa de base tecnológica na área médica, além de comprar uma pequena empresa de tecnologia do banco Opportunity, a Mobile, no mesmo ano. Em maio de 2003, Abuhab tenta, mais uma vez, deixar a presidência da empresa, passando seu cargo para Jorge Steffens, funcionário da casa há mais de 20 anos.

Nas poucas horas que pode se dedicar a suas incursões pessoais, Abuhab escreve artigos, faz palestras e dedica-se a algo que define como “derrubar barreiras e quebrar ortodoxias” em benefício da comunidade. Além disso, o empresário tem trazido à tona ideias para a revisão de questões que afetam a vida nacional, sobretudo as relações sociais e trabalhistas. Suas principais ideias e discussões referem-se a temas como a reforma tributária, geração de empregos, conflitos decorrentes da demissão de empregados e encargos sobre salários.

Crítico severo das ortodoxias empresariais (BRITTO e WEVER, 2002), Abuhab assume como necessário para o bem-estar da humanidade o desenvolvimento industrial. Porém, diante dos efeitos da atividade industrial, o empresário destaca que, na adoção de uma estratégia, é preciso avaliar os efeitos indesejáveis que poderão aparecer fora de um espaço definido. Ao mesmo tempo em que considera que todas as empresas estão totalmente certas em visar seu crescimento e aumento do lucro para seus acionistas, suas ideias refletem a necessidade de pensar a tecnologia não como um fim em si mesmo, mas como fato relevante a partir do qual surge uma nova necessidade de mudança de mentalidade.

É casado há 25 anos e tem dois filhos. Sua principal forma de lazer é, nos finais de semana, pilotar sua lancha pelas ilhas do litoral catarinense e fazer viagens curtas, passando o tempo com sua família.

Atualmente, é Presidente do Conselho de Administração da Datasul, além de atuar como membro do Conselho do DESENVILLE (Desenvolvimento de Joinville), órgão municipal que formula as políticas municipais de desenvolvimento econômico, de empregabilidade e de renda da cidade de Joinville; e do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi).

Procedimentos para análise

Bertaux (1976) utiliza o termo ‘história de práticas’ para designar a história de vida temática centrada nas práticas individuais e, mais particularmente, na vida profissional. O autor utiliza a palavra prática ao invés de comportamento, uma vez que “o termo prática remete para certos momentos no longo processo prático que é a vida de um ser humano” (BERTAUX, 1976, p.124). O material que analisamos, assim, pode ser classificado como sendo um levantamento de uma história de práticas do sujeito empreendedor.

Conforme antecipado, para tal análise utilizamos a de conteúdo. Bardin (1977) define a análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens, ou seja, das variáveis inferidas.

Por este trabalho se utilizar de uma lógica hierárquica entre os construtos, a análise de conteúdo foi adaptada e inspirou-se na teoria de cadeias de meios-fim, o que é uma maneira de se pensar,

hierarquicamente, nas relações existentes entre construtos (LEÃO e MELLO, 2001), princípio do nosso arcabouço. Como em tal teoria, nossa análise, também, pretende gerar um mapa hierárquico que represente graficamente tais relações. Como poderá ser observado, nossa análise fez uso, ainda, de algumas particularidades da técnica *laddering*, a mais comumente utilizada nos estudos de meios-fim (LEÃO E MELLO, 2001).

As categorias consideradas para análise foram aquelas apresentadas no nosso arcabouço conceitual (Figura 1). Para tal, utilizamos a subdivisão conceitual existente dentro de cada construto, conforme apresentado na revisão de literatura. Desta forma, as crenças foram dos tipos primitivas consensuais, primitivas pré-ideológicas, de autoridade, derivadas e inconsequentes; os valores, instrumentais e terminais; as atitudes, em relação a objetos ou a situações; e, finalmente, as visões referentes àquelas de mundo e de negócios, como apresentado na explicação de nosso arcabouço.

Nesse sentido, para codificar todas as variáveis de cada tipo de construto, o enfoque do nosso estudo fez uso de uma base categorial prévia, no caso do construto valores. Isto porque tal construto oferece uma referência já existente de códigos, a lista referente à Escala de Valor de Rokeach (RVS) (ver Quadro 1). Vale ressaltar que tal lista não esgota os valores existentes, servindo tão somente como base e referência. Além disso, valores não previstos por Rokeach (1973) foram identificados. Para os demais construtos investigados, houve um procedimento indutivo por nossa parte, o que é previsto por Bardin (1977) quando não existem índices que possam ser estabelecidos de antemão.

De modo geral, os passos seguidos em nossa análise foram os seguintes:

- **Leitura flutuante:** leitura intuitiva, aberta a todas as ideias, reflexões, hipóteses, numa espécie de *brainstorming* individual,

com o auxílio de procedimentos de descoberta, que permite situar certo número de observações formuláveis a título de hipóteses provisórias (BARDIN, 1977);

- **Classificação prévia dos dados brutos:** uma segunda etapa considerou o uso de três categorias gerais – fala do sujeito; fala de terceiros a respeito do sujeito; e evidências da ação do sujeito –, sendo que os dados foram tratados no intuito de viabilizar a identificação e apreensão posterior dos construtos-chave para o estudo;
- **Desmembramento dos dados brutos:** este passo visou à separação de frases do material analisado, que serviu como elementos básicos para análise. Envolveu a releitura de cada segmento dos textos para a identificação das passagens que melhor representassem os conceitos expressos pelos sujeitos, sob a ótica do arcabouço utilizado;
- **Estabelecimento de relações entre os dados brutos:** este passo possibilitou que as variáveis de cada construto do arcabouço conceitual fossem ligadas. Tendo em vista a base hierárquica de nosso arcabouço, já após o desmembramento dos dados brutos, buscamos dentro de cada texto evidências de relações entre os trechos;
- **Codificação dos elementos:** este passo foi relativo à codificação propriamente dita dos elementos, em que cada descrição referente a uma diferente variável recebeu um código alfanumérico;
- **Redução da quantidade de elementos:** este passo considerou, em primeiro lugar, apenas os elementos que estivessem relacionados de forma direta ou indireta a ações, devido à própria concepção do nosso arcabouço. Depois, um corte foi feito nos elementos pouco representativos para que se chegasse a uma quantidade ao

mesmo tempo passível de análise, bem como com um alto poder de explicação do fenômeno;

- **Construção do mapa de relações:** finalmente, todas as relações da amostra foram plotadas num mapa, o que possibilita uma visualização de todas elas.

5.4 Análise dos dados

Um longo trabalho inicial de análise se deu com os primeiros quatro passos descritos na seção anterior. Após a leitura flutuante e a classificação prévia, o desmembramento e o estabelecimento de relações entre os dados brutos, uma primeira versão da matriz de relações foi construída, contendo em cada célula a extensão dos trechos de texto representativo das variáveis. As duas primeiras colunas da matriz indicaram o número e o nome referentes a cada texto do corpus, o que foi fundamental para alguns critérios de análise, como se verá.

Para todos os textos do corpus, diferentes *ladders* foram construídos, e cada um foi representado em uma das linhas da matriz, em que um *ladder* representa cada sequência de relações entre variáveis. Ou seja, além das duas primeiras colunas, outras cinco compunham a matriz, sendo as quatro primeiras referentes aos construtos e a última à ação. Apesar de as ações do sujeito não estarem sendo analisadas, a identificação destas foi um requisito necessário, pois na análise final apenas as variáveis relacionadas direta ou indiretamente a ações foram consideradas (o que será melhor descrito na sequência), já que nosso arcabouço pressupõe a ação como produto. O Quadro 2 a seguir exemplifica o descrito.

Após esse processo, o passo seguinte foi o de se codificar, em nível de variáveis, cada um dos construtos. Conforme antecipado, utilizamos

Quadro 2: Exemplo de um *ladder*

Dimensões	44
Título do texto	“A síndrome da competitividade”.
Crença	(...) o bem-estar da humanidade, que é o objetivo maior.
Valor	(...) enquanto houver no mundo pessoas que tenham como última alternativa de ganhar a vida.
Visão	Para haver desenvolvimento econômico tem que haver consumidores e para haver consumidores é necessário manter e gerar empregos.
Atitude	Ainda que não pensássemos no social, mas apenas em lucros, no longo prazo, deveríamos estar.
Ação	

Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

a subdivisão conceitual existente dentro de cada construto. Uma vez tendo sido geradas as classificações nesse nível, nomes foram dados a todas variáveis de cada tipo de cada construto. Este processo começou pelos valores, ao invés das crenças. Isto porque tal construto partiu da RVS, como já foi apresentado. Uma lógica presente na RVS ajudou a codificação das atitudes. Em tal lista, os valores instrumentais são descritos no infinitivo (“Ser ambicioso”), enquanto os terminais como substantivos (“Igualdade”). Isto sugere que o infinitivo seja utilizado para meios ou, em outras palavras, para processos. Por outro lado, o substantivo parece adequado para fins.

Desta forma, tendo em vista que a divisão entre as atitudes, as quais se apresentam em relação a objetos e a situações, não se diferem em termos de níveis hierárquicos, para ambos os tipos utilizaram-se substantivos para a descrição dos elementos (“Adeptismo à inovação”). Em relação às crenças, adotamos para sua descrição o estilo de “ditos populares”, por estas serem resultado das teorias do senso comum (“O bem-estar da humanidade é o mais importante”). Finalmente,

a descrição das visões utilizou-se do estilo de pensamentos (“As empresas precisam de incentivos para gerar empregos”). A partir das descrições definitivas de cada variável, foi possível se gerar um código alfanumérico para cada uma. A lógica de tal codificação obedeceu às iniciais de cada variável no nível de seu tipo, seguido por um número (por exemplo, VI3, referente ao terceiro elemento identificado como um valor instrumental). No fim desta etapa do processo, tínhamos 22 crenças, sendo 2 primitivas, 8 primitivas pré-ideológicas, 4 de autoridade, 7 derivadas e 1 inconsequente; 35 valores, sendo 24 instrumentais e 11 terminais; e 25 atitudes, sendo 13 em relação a objetos e 12 em relação a situações. A codificação das visões foi um pouco mais difícil. Num primeiro momento, definimos descrições compatíveis com o texto, o que gerou 67 descrições diferentes. Depois, analisamos como diferentes descrições expunham uma mesma visão (por exemplo, “É estrategicamente relevante para nossa empresa cuidar das inovações” e “Podemos inovar”). Assim, fizemos um agrupamento destas, chegando a 18 visões, sendo 10 referentes a visões de mundo e 8 visões de negócio. Ao todo, portanto, estávamos lidando com 100 diferentes elementos.

Com esta codificação, substituímos as extensas descrições presentes na matriz de relações pelos códigos alfanuméricos. Neste ponto, precisamos identificar apenas os elementos que levassem direta ou indiretamente a uma ação, baseados na premissa de que apenas estes interessam ao nosso estudo. Os elementos relacionados diretamente a ações foram facilmente identificáveis, pois se apresentaram como aqueles presentes, em qualquer *ladder*, findos por uma ação. A partir deste ponto, buscamos a existência de qualquer outro elemento que estivesse presente em *ladders* não findos por ações, mas que continham os elementos dos *ladders* anteriores (por exemplo, se o elemento AO1 estava em um *ladder* findo por uma ação, ele era considerado ainda

que isto não ocorresse em outros *ladders* em que este elemento fizesse parte). Num último momento, buscamos ainda todos os elementos presentes nos demais *ladders* que estivessem presentes de forma conexa a qualquer outro elemento de um dos *ladders* das duas situações anteriores (por exemplo, se o elemento VT3 antecederesse o AO1 em qualquer *ladder*, também foi considerado). Estas duas últimas operações indicaram, portanto, os elementos que, ainda de forma indireta, estavam relacionados a ações. Com este procedimento, houve a exclusão de 10 elementos, sendo 4 crenças, 4 valores, 2 atitudes e nenhuma visão. Portanto, dos 100 elementos identificados num primeiro momento, 90 estavam explicando as ações do sujeito pesquisado.

Contudo, uma quantidade demasiada de elementos, como os atingidos, faz com que muito dos seus significados percam o poder de explicação do fenômeno. Como o objetivo, neste momento da análise, era o de manter o foco nos significados centrais à proposta da pesquisa, foi necessário considerarmos apenas aqueles elementos que se mostrassem representativos dentro da amostra.

Não é fácil, contudo, estabelecer um critério para se reduzir a quantidade de elementos. Como nossa análise foi inspirada na de *laddering*, optamos por seguir o que esta técnica sugere e considerar os elementos identificados em pelo menos 3 textos (LEÃO e MELLO, 2002). Assim, 50 elementos foram desconsiderados, já que 12 deles foram eliciados de apenas dois textos e o incrível número de 38 elementos foram encontrados apenas uma vez.

Desta forma, restaram 40 elementos, dos quais 4 crenças, 19 valores, 9 visões e 8 atitudes. Entretanto, era necessária, ainda, uma verificação. Conforme apresentado na revisão de literatura, tanto as atitudes quanto as visões, muitas vezes, levam diretamente à ação, sendo que as visões podem ainda gerar atitudes, relacionando-se, nestes casos, indiretamente às ações. Por outro lado, os valores levam às visões

e dependem das crenças. Apesar de a não identificação destas últimas não comprometer a relação entre valores e visões, elas precisam gerar valores para serem consideradas em nosso modelo. Portanto, dentre os elementos de crenças, foi preciso verificar se todos conduziam realmente a elementos de valores, o que não ocorreu em um dos casos. Foi preciso, também, verificar se todos os valores conduziam a visões, o que não ocorreu com relação a oito elementos. Ainda, foi necessário verificar se todas as atitudes surgiam diretamente de visões, o que não ocorreu em três casos. O mesmo foi feito com relação às visões, mas todas surgiam de valores. Logo, 1 crença, 8 valores e 3 atitudes foram excluídos, deixando o número definitivo de elementos considerados em 28 (Quadro 3).

O último e definitivo passo foi o de plotar num mapa (ver Figura 2, p. 198) todos os elementos de forma relacionada dentro da hierarquia. Ao analisar as relações existentes em cada *ladder*, consideramos todas

Quadro 3: Sumário de códigos de conteúdo

Crença primitiva	A lei da sobrevivência é instintiva
Crenças primitivas pré-ideológicas	O bem-estar da humanidade é o mais importante
	Para desenvolver-se é preciso competir
Valores terminais	Cidadania
	Igualdade
	Sentimento de apego
	Um mundo de beleza
	Um mundo em paz
Valores instrumentais	Ser ambicioso
	Ser autocontrolado
	Ser capaz
	Ser corajoso
	Ser intelectual
	Ser responsável



Visões de mundo	A “tecnointegração” é fundamental para a competitividade na Era da Informação
	Tecnologia e competitividade incontroladas são prejudiciais ao bem-estar da humanidade
	As empresas que não promoverem mudanças não estarão preparadas para a competitividade
	O desenvolvimento econômico depende de consumidores e para que haja consumidores é necessário se manter e gerar empregos
	As empresas precisam de incentivos para gerar empregos
Visões de negócios	Nossas soluções são desenvolvidas para tornar nossos clientes mais competitivos
	Nossa empresa será a melhor e a maior em soluções de tecnologia de negócios
	Nossa empresa deve se utilizar de conhecimentos gerenciais
	Nossa empresa deve sempre inovar
Atitudes em relação a objetos	Adeptismo ao confronto
	Adeptismo à inovação
	Rejeição à ação alienada
Atitudes em relação a situações	Orientação para a competitividade
	Orientação para o crescimento

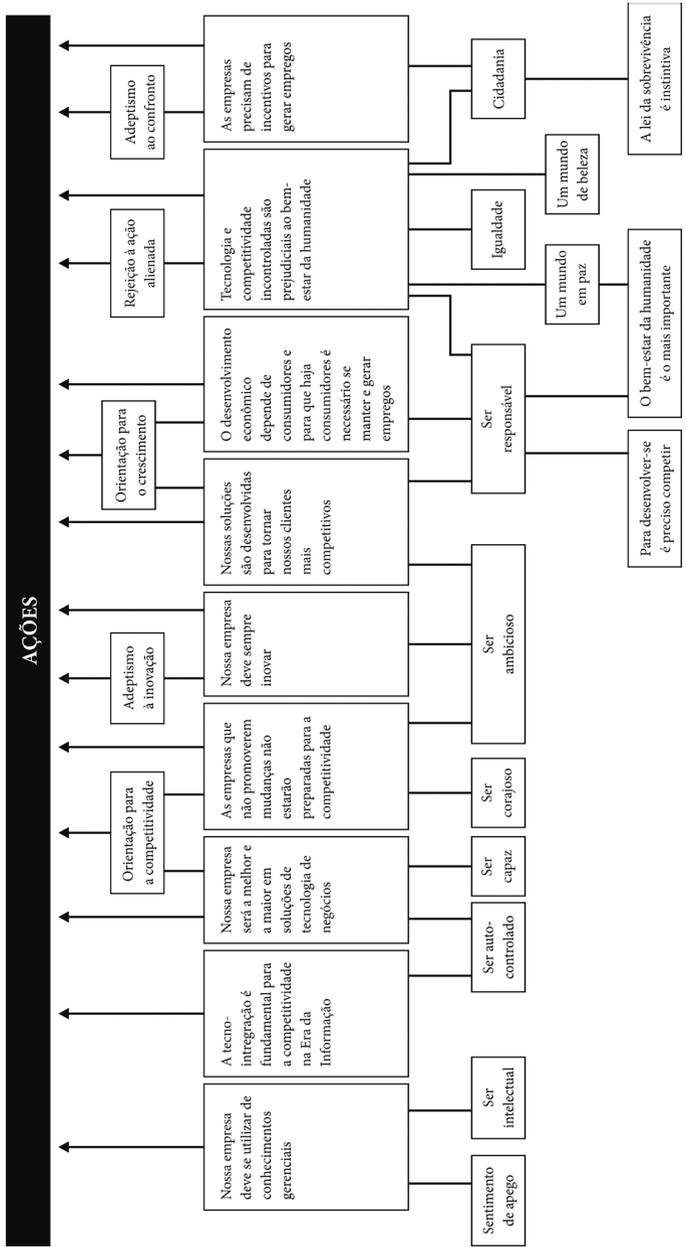
Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

as relações existentes entre elementos na matriz de relações como um todo. Portanto, se num *ladder* tivermos a relação CA1-VT1-VP2 (uma crença, um valor e uma visão, respectivamente) e num outro a relação VP2-AO3 (uma visão e uma atitude, respectivamente), então a relação completa CA1-VT1-VP2-AO3 estava estabelecida.

5.5 Conclusões

A primeira conclusão a que chegamos é a da viabilidade de nosso arcabouço conceitual. Ao utilizarmos-nos das ações empreendedoras de um sujeito, o objetivo que tínhamos era evidentemente o de

Figura 2: Mapa de relações



Fonte: Elaborado pelos autores (2007)

verificar empiricamente nossa proposta. Os resultados, expressos inteligivelmente em nosso mapa de relações, indicam o êxito da empreitada. As relações entre os níveis hierárquicos de nosso arcabouço foram, de fato, verificadas na história de práticas do nosso sujeito empreendedor.

Dessa forma, apresentamos nosso arcabouço conceitual também como um arcabouço analítico para uma compreensão da ação empreendedora com foco no sujeito. De fato, o que fizemos foi, a partir de outras referências metodológicas, desenvolver um método próprio para análise dos construtos envolvidos em nossa proposta conceitual.

Finalmente, em relação ao nosso sujeito, vale refletirmos sobre os resultados obtidos em nossa investigação como forma de compreensão da própria prática de um conjunto de ações empreendedoras exitosas. Em primeiro lugar, suas crenças relacionadas a ações são primitivas, o que nos parece sugerir um sujeito fortemente vinculado ao seu processo de aprendizagem e de socialização primárias, por um lado, e de independência reflexiva, em relação ao que lhe foi apresentado ao longo de sua vida, por outro. Quanto aos seus valores, enquanto os terminais primam por demonstrar a relevância que aspectos humanos e sociais têm em sua vida, os instrumentais configuram-se claramente como meios para sua prática empreendedora, de conduta tanto audaciosa quanto responsável.

Em relação às suas visões, o que fica de mais evidente é seu foco na competitividade, além da inovação e da responsabilidade social, o que está presente tanto em suas visões de mundo quanto de negócios. Finalmente, suas atitudes, apesar de, de forma geral, não se apresentarem como sendo críticas entre as visões e as ações – o que nossa revisão teórica já havia previsto – parecem corroborar seu papel intermediário nesta relação.

Como limitação deste trabalho, reconhecemos que um segundo nível de análise, mais profundo, poderia ter sido desenvolvido, buscando as possíveis relações existentes entre variáveis de um mesmo construto (e.g., entre valores instrumentais e terminais). Tal aspecto leva-nos, inclusive, à nossa primeira sugestão para novas pesquisas. Além desta, sugerimos que a ação empreendedora possa ser avaliada em termos de um construto, o que permitiria trazer um significativo incremento ao nosso recém-nascido arcabouço, além de se poder deixar de avaliar a ação como mero resultado de um processo, mas, sim, em um nível teórico.

Agradecimentos

Este estudo é parte integrante de um trabalho maior incentivado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) à qual os autores são sinceramente gratos.

Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edições 70: LDA, 1977.

BARTHES, R. *Elements of Semiology*. New York: Hill and Wang, The Noonday Press [tradução do original francês, 1964], 1967.

BAUER, M.B.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.B., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes. 2002.

BERTAUX, D. *Histoires de vies ou récits de pratiques? Methodologie de l'approchebiographique em sociogie*. Paris:Cordes, 1976.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**. São Paulo: Ed. Negócio, 2002.

CAMPBELL, D. T. Social attitudes and other acquired behavioral dispositions. In: S. Koch (Ed.), **Psychology: a study of a science**. New York: McGraw-Hill, 1963, 94-172.

COLLINS, J.; PORRAS, J.L. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1995.

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

FESTINGER, L. A Theory of social comparison processes. **Human Relations**, vol.7, p.117-140, 1954.

GOFFMAN, E. **The presentation of the self in everyday life**. Garden City: N.Y.: Doubleday, 1959.

JONES, E. E.; GERARD, H. B. **Foundations of social psychology**. New York: Wiley, 1967.

KAMAKURA, W. A.; MAZZON, J. A. Value segmentation: a model for the measurement of values and value systems. **Journal of Consumer Research**, vol.18, p. 208-218, set, 1991.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KNUTSON, A. L. **The individual, society, and health behavior**. New York: Russell Sage Foundation, 1965.

LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. de. Mensurando customer value através do método laddering: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. **Anais do XXV Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador, 2001.

_____. Conhecendo o valor do cliente virtual: uma análise utilizando a teoria de cadeias de meios-fim. **Anais do XXVI Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador, 2002.

LEON, C. T.; SELMER, J. Value segmentation of the Hong Kong Chinese: perceived values of gender categories. **Asia Pacific Advances in Consumer Research**, Vol.1, p.171-177, 1994.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

MUNSON, J. M.; MCINTYRE, S. H. Personal values: a cross-cultural assessment of self values attributed to a distant cultural stereotype. **Advances in Consumer Research**, Vol.5, p.160-166, 1978.

ROKEACH, M. Attitude change and behavioral change. **Public Opinion Quartely**, Vol.30.n.4, pp.529-50. 1966.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1968.

ROKEACH, M. From individual to institutional values: with special reference to the values If science. In: ROKEACH, M. **Understanding human values: individual and societal.** New York: The Free Press, 1979.

ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York: The Free Press, 1973.

ROKEACH, M., BALL-ROKEACH, S. J. Stability and change in American value priorities: 1968-1981. **American Psychologist**. Vol. 44., n.5, p.775-84, 1989.

SARDINHA, T.B. Lingüística de corpus: histórico e problemática. **D.E.L.T.A.**, vol. 16, n. 2, 2000. p.323-367.

TEDESCHI, J. T.; SCHLENKER, B. R., BONOMA, T. V. Cognitive dissonance: private ratiocination or public spectcle? **Amercican Psychologist**, p.26, 685. 1971.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **The polishp peasant in Europe and America.** Boston: Badger, vol. 1, 1918.

WANG, Z.; RAO, C. P.; D'AURIA, A. A.A comparison of the Rokeach value survey (RVS) in China and the United States. **Asia Pacific Advances in Consumer Research**, vol.1, p.185- 90, 1994.

WILLIAMS, R. M., Jr. **American society: a sociological interpretation.** New York: Knopf, 1951.

PARTE II

O Empreender
Competente na
Sociedade Civil

CAPÍTULO 6

O empreendedor humanizado como uma alternativa de empreendedorismo: uma inspiração conceitual a partir do filme *Beleza Americana*¹

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Simone de Lira Almeida
José Roberto Ferreira Guerra

6.1 Introdução

Após a Segunda Grande Guerra, as transformações ocorridas no mundo do trabalho vêm estabelecendo novos paradigmas tecnológicos para as organizações, as quais passam a organizar suas rotinas a partir da informação. Portanto, essas mudanças parecem ocorrer em uma época de crise da máquina burocrática do Estado, do rápido processo de industrialização de diversas partes do mundo, das profundas transformações nas estruturas familiares e das comunidades, a resultar em um ambiente de incerteza e de crise identitária (CASTELLS, 2006).

No final do século XX, com o surgimento do fenômeno denominado “fim do emprego”, resultado do processo de globalização, *downsizing* e reengenharia, o mercado de trabalho inicia um processo de mudança e

¹ Extraído da *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, v. 9, n. 8, p. 112-134, 2008.

[re]estruturação (RIFKIN, 2004). Por sua vez, novas formas de tecnologia gerencial foram trazidas como alternativas de empregabilidade. O empreendedorismo surge neste cenário como mais um caminho a ser ofertado para a geração de empregos, contribuindo para a diminuição do índice de mortalidade das pequenas empresas e para o desenvolvimento local (PAIVA JR. e CORDEIRO, 2002; PAIVA JR.; CORRÊA e SOUZA, 2006).

Diante dessas mudanças estruturais na economia ocorridas nas últimas décadas, o empreendedorismo desperta o interesse não só dos órgãos públicos, como também da iniciativa privada e da academia, na medida em que vai se tornando objeto de ações interinstitucionais de parcerias público-privadas e de pesquisa, a exemplo dos estudos de Paiva Jr. e Cordeiro (2002) e Mello; Cordeiro e Paiva Jr. (2003). No entanto, a busca por uma definição do termo “empreendedorismo” ainda se revela com certa diversidade de significados, fato que tende a dificultar o desenvolvimento da área com campo de investigação (OGBOR, 2000; PAIVA JR., 2004).

Os estudiosos do tema se põem de acordo quanto ao fato de que o empreendedorismo não poder ser encerrado numa definição universal, uma vez que isso não traduz a complexidade do fenômeno. A utilização do conceito multidimensional, que envolve o empreendedor, a empresa e o ambiente, justifica-se por representar uma concepção mais ampliada do empreendedorismo e por renunciar o formato reducionista de compreensão do fenômeno apenas como prática de abertura de empresa ou de intervenção no seu exercício funcional apenas durante a primeira etapa do seu ciclo de vida (DANJOU, 2002).

O olhar multidimensional do fenômeno empreendedor tem recebido certa atenção, não apenas devido às limitações e dificuldades metodológicas inerentes ao tratamento isolado das abordagens dos traços e da orientação de comportamentos e de processos (GARTNER, 1985; VERSTRAETE, 2001; DANJOU, 2002), como também pela tentativa

de resgatar a subjetividade do empreendedor. Assim, parece ser possível realçar os aspectos emocionais e as experiências vividas muitas vezes mutilados nos estudos organizacionais (PAIVA JÚNIOR, 2004; ALMEIDA, GUERRA e OLIVEIRA, 2008; MELLO; CORDEIRO e TEIXEIRA, 2006).

Os estudos organizacionais orientados pela perspectiva crítica buscam minar categorias analíticas preestabelecidas, reduzir fronteiras dos campos disciplinares e expor os movimentos acadêmicos que as produzem (HATCH, 1997). Dessa forma, pesquisas orientadas por tal perspectiva estão mais propensas à construção de uma teoria autorreflexiva, inspiradora da emancipação do ser humano. Alvesson e Deetz (1998) argumentam que a visão crítica se direciona para a integração das fronteiras disciplinares tradicionais, como forma de contribuir para o avanço nos estudos das organizações atuais e dos novos formatos de gestão.

Ao mesmo tempo em que cresce o interesse pela prática empreendedora, verifica-se o surgimento de estudos críticos sobre o discurso hegemônico do empreendedorismo, os quais denunciam e renunciam a grandes narrativas que são tomadas como “certas” por determinados grupos de interesse e que servem como legitimação da cultura ocidental contemporânea (DANJOU, 2002).

Ao examinar os múltiplos significados de empreendedorismo ocultos nos textos acadêmicos, Ogbor (2000) desmistifica as discussões sobre empreendedorismo, mostrando que o conceito dominante na pesquisa e na prática empreendedora se revela preconceituoso, discriminatório e tendencioso em relação a gênero, etnia e classe social. Ao explorar os silêncios no discurso, o autor questiona o fato de o empreendedor ser visto tão somente como um homem de sucesso e pertencente às classes dominantes.

No esforço da compreensão de como o discurso do empreendedorismo é vivido no cotidiano social, o perfil empreendedor

é observado em alguns personagens do filme *Beleza Americana* (*American Beauty*, 1999). A escolha dessa análise se deve ao fato de a produção cinematográfica estar presente nos âmbitos social e cultural, em que o filme desempenha uma função política e social significativa. Ao serem estreitadas as relações entre cinema e sociedade, a denominada “sétima arte” chega a exprimir o reflexo de crenças e valores dominantes de determinada cultura (TURNER, 1997).

Por meio da análise dos personagens que compõem a história do filme, surge a possibilidade de se perceber o empreendedorismo não tão reduzido à lógica puramente instrumental (mercantil, utilitária e individualista). Isso permite a emergência de elementos ainda pouco explorados na área, como o componente afetivo no processo de compreensão da realidade empreendedora.

Neste sentido, o estudo apresenta o perfil empreendedor a partir da perspectiva crítica sugerida por Ogbor (2000) e da compreensão intersubjetiva baseada nos estudos de Schütz (1975a, 1975b), tendo como norte a seguinte questão: **Como se configura o conceito de empreendedor humanizado no campo de estudo do empreendedorismo?**

6.2 Repertório tipológico dos empreendedores

O empreendedorismo consiste num fenômeno social no qual o empreendedor convive com seus interagentes numa relação integrada com a empresa e o ambiente, como mostra o estudo de Paiva Júnior (2004). Esse olhar se opõe a um perfil reificado ou coisificado, uma vez que a relação empreendedora em si prevalece sobre àquela entre pessoas e isolado como sendo o herói solitário, segundo Carbone (1996), protagonizado por Hollywood pelo filme *Superman*, denominado no estudo como o empreendedor atomístico. Esse tipo também

está geralmente orientado para ações pautadas pela racionalidade instrumental, a exemplo do entendimento de ferramentas como o plano de negócios, como sendo o elemento primordial do empreendedorismo (MEYER e ALLEN, 2000; ZACHARAKIS, 2004; DOLABELA, 1999). Tal perspectiva postula um profissional capaz de tomar decisões de forma racional com base em um conhecimento sistematizado e especializado, inibindo a reflexão sobre suas ações (SCHÖN, 2000).

Na sequência, o referencial tenta contribuir para a construção de uma postura crítica, de modo a se contrapor aos modelos dominantes e estabelecer novos olhares sobre o empreendedor, ao mesmo tempo em que busca alternativas diferenciadas para a prática empreendedora. Um breve resgate histórico permitirá compreender as bases da formação do modelo hegemônico. Em seguida, o entendimento alternativo do empreendedorismo elucida a tipologia do empreendedor humanizado como alternativa ao empreendedorismo atomístico. Por fim, tipos emblemáticos de empreendedores são ilustrados no filme *Beleza Americana*, vislumbrando duas tipologias, quais sejam: o empreendedor atomístico (de “sucesso” e o marginal) e o empreendedor humanizado.

O empreendedor atomístico

As concepções atomísticas de empreendedorismo são aquelas que associam o ato de empreender a projetos individuais “aventureiros”. Autores clássicos da Economia e Administração consideram o empreendedor como alguém “especial”, apto a romper com a resistência à mudança que existe na sociedade, possuindo qualidades excepcionais de intelecto e vontade (CANTILLON, 1755; SAY, 1803; SHUMPETER, 1934). À medida que realçam essa visão do empreendedor, determinados estudos dirigem suas atenções para suas características psicológicas, habilidades e traços de personalidade (MCCLELLAND, 1971).

O empreendedor atomístico de “sucesso”

O fenômeno do empreendedorismo foi inicialmente pesquisado pelos economistas, a exemplo de Cantillon (1755) e Say (1816). Na visão de Cantillon, os empreendedores são pessoas que aproveitavam oportunidades de lucros, assumindo os riscos inerentes à atividade. Já Say afirma que eles estavam associados à inovação e os reconhece como agentes de mudança. Contudo, Schumpeter (1982) é o estudioso pioneiro que lança o campo do empreendedorismo e destaca a relevância do empreendedor para o desenvolvimento sócioeconômico.

Diversos estudos continuam enfatizando a importância dada à inovação pelos economistas como algo inerente aos empreendedores (FILION, 1999; HISRICH e PETERS, 2004).

Na tentativa de compreender o fenômeno empreendedor, os comportamentalistas preocuparam-se com aspectos criativos e intuitivos do empreendedor. McClelland (1971), por meio de estudos históricos, levantou elementos relevantes para a compreensão do empreendedorismo. O destaque dessa escola comportamentalista corresponde à presença de heróis na literatura, a exemplo da obra *The Change Makers* de Klein (2003), que descreve o perfil de empreendedores americanos como um marco referencial repassado às novas gerações como padrões de realização para os aspirantes a empreender.

Com relação a esses modelos comportamentais, Ângelo (2003) elenca cinco características fundamentais do empreendedor: criatividade, habilidade de aplicar a criatividade, força de vontade, foco na geração de valor e a predisposição de correr riscos calculados, quebrando regras e encurtando distâncias. Corroborando com o pensamento do autor, Souza (2005, p. 18) afirma que o empreendedor “é um indivíduo especial”, principalmente ao considerar as características

pessoais que colaboram para uma prática inovativa. Tal visão denota uma tendência de entendimento reducionista do empreendedorismo.

Na ótica reducionista, o empreendedor passa a ser visto como um homem de sucesso, pertencente a classes dominantes, de tal forma que grupos sociais periféricos configuram-se como excluídos do processo empreendedor, a exemplo de mulheres, negros, homossexuais e integrantes de comunidades de vulnerabilidade social (OGBOR, 2000). A perspectiva empreendedora sob a marcação do heroísmo, segundo Barbosa (2007), parece incompatível com a realidade de produção criativa de países em desenvolvimento como o Brasil, onde essa figura heróica perde sentido, como também a própria esfera de acumulação do capital, e passa a se ocupar primordialmente das grandes empresas e suas estruturas burocrática” (Ibid, p. 84).

Há a necessidade de se reduzir a ênfase individualista nos estudos, à medida que se percebe o empreendedorismo associado à interação entre muitos indivíduos e organizações (JOHANNISSON, 1998).

O empreendedor atomístico marginal

O paradigma vigente do empreendedor “homem heróico” está presente até quando os pesquisadores se propõem a estudar o empreendedorismo feminino. Muitas pesquisas usam o gênero masculino como parâmetro de comparação para estudar as mulheres nas organizações. Estudos com enfoques semelhantes concentram-se nos mecanismos por meio dos quais grupos considerados minoritários se submetem ou assimilam o comportamento empreendedor de traços que reforçam a ideia de empreender como ato masculino (OGBOR, 2000).

A entrada da mulher no mercado de trabalho depende de fatores culturais e as posições que ela ocupa na sociedade e deve ser analisada

levando-se em consideração as especificidades dos códigos culturais próprios de cada país (GOMES; SANTANA e SILVA, 2005). O aumento do seu poder de barganha “dentro de casa”, promovido pelos movimentos feministas na década de 1960, resulta na diminuição do papel patriarcal e no provimento da família; o crescente controle sobre a gravidez e a reprodução devido a inovações no campo da biologia e da medicina; a conscientização da mulher sobre sua posição na sociedade; assim como fatores que colaboraram para ser (re)definido o papel feminino na passagem do milênio (CASTELLS, 2006).

De acordo com Gomes (2005), as mulheres introduzem nas organizações um estilo gerencial caracterizado por uma abordagem de liderança voltada para a cooperação e para a manutenção de relacionamentos. A autora afirma que modelos de gestão praticados por muitas mulheres são diferenciados por possuírem características como “a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso” (Ibid, p. 7).

Por outro lado, pesquisas sobre empreendedorismo estão sendo criticadas por silenciarem a perspectiva feminista e, conseqüentemente, por não darem a devida atenção à perpetuação, produção e reprodução do padrão masculinizado de empreender (OGBOR, 2000). Ao longo do tempo, as mulheres foram submetidas ao poder implícito, tácito e inconsciente no âmbito das organizações e o viés do gênero presente nos estudos organizacionais preservou o *status quo* da dominação dos homens (HARDY e CLEGG, 2001). No discurso dominante de empreendedorismo, os homens são vistos como arquétipos de empreendedores e, em contrapartida, as mulheres ficam restritas a guetos. Sob a perspectiva de legitimar a posição na estrutura organizacional com atitudes semelhantes ao gênero masculino, elas

sentem necessidade de adotar características agressivas, independentes e individualistas (OGBOR, 2000).

O empreendedor humanizado: a subjetividade resgatada pelo *outro*

A constituição de todo ser humano na posição de sujeito passa por uma relação múltipla com o **outro**, e é por meio do outro que ele se constitui e se reconhece (CHANLAT, 1996). Nesta dialética, o homem produz a realidade e com isso ele produz a si mesmo (BERGER e LUCKMANN, 2002). Sob tal concepção, entende-se que o empreendedor está em constante construção da realidade como refinamento de si mesmo e dos outros envolvidos no seu projeto realizador.

O pensamento de Schütz (1975a; 1975b) torna possível compreender as relações sociais constituídas como mútuas e envolventes, permitindo a ascensão das pessoas envolvidos na ação social de empreender, bem como auxiliando a identificar motivos e significados que revelam indícios de realidade, em face às manifestações que dizem respeito ao fenômeno empreendedor.

A maioria das experiências vividas confirma e reforça a noção de que os sujeitos interagem entre si num mundo vivenciado da mesma forma por todas as partes interagentes, mesmo que enganos sejam cometidos na captação dessa interação. Em outras palavras, isso faz pressupor que os outros vivenciam o mundo basicamente da mesma forma que o fazemos e que podemos nos compreender mutuamente em nossas interações com o mundo (SCHÜTZ e LUCKMANN, 1973; WAGNER, 1979).

A reflexão diz respeito à suposta ação do empreendedor no seu cotidiano, não apenas no ambiente profissional, mas também em diversos espaços do seu convívio social (SCHÖN, 1995). Embora

correntes epistemológicas diferenciadas, a concepção de Enriquez (1994, p. 33) não colide com essa compreensão. O líder empreendedor pode ser definido como:

[...] alguém que sabe desposar suas contradições e fazer de seus conflitos, de seus medos, de suas metamorfoses a própria condição de sua vida sem dominar o caminho que toma, nem as conseqüências exatas de seus atos; homem apto a recolocar em jogo sua vida e a correr riscos.

Neste sentido, é importante perceber que o entendimento acerca do empreendedor não deve estar orientado apenas por características individuais, uma vez que sua constituição está baseada nas relações que ele mantém com o outro. Dessa forma, a perspectiva interacionista tem força para nos ajudar a compreender a complexidade do fenômeno, elucidando, por exemplo, que a ação do empreendedor em seu ambiente de trabalho terá reflexos em outros grupos sociais com os quais se relaciona fora do empreendimento.

O empreendedor humanizado emerge como um ser relacional, em lugar do herói solitário. Nesse sentido, a corrente psicossocial reconhece o empreendedor como um ator que age na arena das relações sociais. Portanto, compreender o empreendedor como um ser relacional nos leva ao entendimento de sua ação sob o prisma dialógico em que a dualidade de interesses entre ele e seus parceiros se mescla no sentido gerado pela unidade empreendedora (DANJOU, 2002).

6.3 Trilha de investigação

Como todas as obras de ficção, o cinema pode “prover elementos não racionais, não lógicos, normalmente ausentes nas metodologias tradicionais” (WOOD JÚNIOR, 1997, p. 145), uma vez que muitos roteiros se baseiam na realidade ao estimular a reflexão em torno do sentido que

o homem atribui à sua experiência de vida. Wood Júnior (1998) aponta que, em tempos pós-modernos, a relação entre a ação do homem e as representações simbólicas mediadas pelas imagens do cinema e/ou da televisão estão mais próximas, imbricadas. As imagens do espetáculo começam a fornecer a “outra face” da ação social desse empreendedor.

No campo do empreendedorismo, o estudo de Gelderen e Verduyn (2003) nos apresenta uma lista de filmes que podem ser utilizados para representar características e desafios presentes na ação de empreender. Os autores utilizam o filme como uma mídia educacional que possibilita um aprendizado situacional que se desdobra no ato de ver o filme de maneira crítica e na compreensão de conceitos concernentes ao tema que passam a ser absorvidos por meio do debate acerca dos conceitos-imagem presentes na obra.

A relação entre Cinema e Administração já encontra espaço na academia problematizando a prática da gestão a partir da utilização de filmes como objeto de análise (ver, por exemplo: WOOD JÚNIOR, 1997; IPIRANGA, 2005; MAGESTE, MENDES e CAPPELLE, 2006; FLEURY e SARSUR, 2006; LEITE; CHANG JR. e SILVA, 2006; MARÇAL; MELLO e FONSÊCA, 2007; SUAREZ e TOMEI, 2007) ou em projetos de ensino e pesquisa inovadores que manifestam os dilemas inerentes à realidade de um estilo brasileiro de administrar (CARVALHO; IORIO e SALIS, 2007). Ao dispor de procedimentos metodológicos semelhantes aos estudos, o filme *Beleza Americana* está relacionado com as tipologias empreendedoras.

A análise do filme como esforço interpretativo das relações empreendedoras

Como parte de um exercício metodológico discursivo, a análise de imagens possui dimensões próprias que não podem ser submetidas a

uma investigação fundamentada em outros tipos de *corpus* a exemplo de um livro (CORDEIRO, 1996). As representações do cinema vão além dos discursos, uma vez que o filme forma um conjunto de texto, escrito ou falado, imagens visuais e técnicas utilizadas para sequenciar e localizar a fala e as fotografias (ROSE, 2002).

Um filme compreende um sistema de significados que está disponível para ser desvendado. Por outro lado, Aumont e Marie (1988) afirmam ser o filme uma obra artística autônoma, capaz de ser analisado a partir de suas significações oriundas das estruturas narrativas, de seus dados visuais e sonoros e do efeito particular que ele gera sobre quem o assiste. Dessa forma, a análise fílmica constitui um procedimento esquemático que visa relacionar o cinema com outras áreas da vida ou campos do conhecimento, promovendo a sua capacidade de diálogo com outras áreas (ANDREW, 2002).

O filme *Beleza Americana* ressalta aspectos que ilustram as tipologias empreendedoras apresentadas anteriormente. Conforme destaca Macedo (2005), esse filme demonstra as pressões da sociedade tecnológica, racionalizada e globalizada por meio dos desequilíbrios e inadequações das personagens na busca do sucesso a qualquer preço. A exposição dos personagens de *Beleza Americana* como arquétipos da sociedade norte-americana visa apontar tipologias empreendedoras encobertas pelo discurso dominante, como indica Ogbor (2000).

Uma síntese de *Beleza Americana*

Lançado em 1999, *Beleza Americana* causou impacto tanto na mídia e crítica especializadas, quanto na sociedade. O filme foi vencedor de cinco Oscars no ano 2000. O roteiro foi escrito por Alan Ball e dirigido pelo estreante Sam Mendes, ambos ganhadores do prêmio nas categorias de melhor roteiro original e melhor diretor.

Seu enredo é permeado pela narração do personagem principal, Lester Burham, um típico ianque, residente numa ampla moradia característica dos subúrbios americanos, que tenta se resignificar como pessoa em meio a uma crise da meia-idade masculina. Todos os personagens e as ações que eles protagonizam apontam para uma crítica à sociedade americana, tida como maior representante da cultura globalizada e sistema no qual se desenvolve um novo desenho da problemática da moralidade e da constituição das instituições sociais do ocidente (WERNECK, 2007).

O título do filme vem do nome de uma rosa muito comum nos Estados Unidos, denominada de beleza americana (*american beauty*), que é uma flor de um vermelho intenso, mas que não possui aroma ou espinhos. Na verdade, é um simulacro de uma rosa, produto que possui beleza externa, mas não tem essência. Ela pode ser entendida como um produto artificial de uma imagem, um apagamento da diferença entre o real e o imaginário, de acordo com Sodré (1994). O resgate da subjetividade desses personagens está atrelado à deflagração de seus desejos sexuais, profissionais e consumistas.

O argumento de Beleza Americana se dispõe a descortinar a “beleza” da classe média americana reproduzida quase industrialmente a partir de uma crítica ácida, iconizando os seus personagens e a problemática moral que corrói as relações afetivas mesmo no âmbito da família. O filme discute um dos mais familiares temas da moderna cultura popular americana: a tentativa de mudar a própria trajetória de vida na busca do autoconhecimento e da realização das próprias vontades. Alguns dos personagens são caricaturas dos indivíduos que buscam a realização pessoal por meio do sucesso profissional e se esquecem de outras dimensões constitutivas do ser humano. Os padrões de comportamento adotados por tais personagens correspondem ao perfil empreendedor atomístico de sucesso.

O enredo foca duas famílias vizinhas, os Burnham, família do protagonista Lester, e os Fitt. Os Burnham representa um típico complexo de valores que poderia ser classificado como consumista e alienado. O que os guia é o desejo direcionado para o sucesso, para o prazer e para a manutenção das aparências. Já a família Fitt representa o que podemos chamar de um complexo industrial-militar: o chefe da família é o coronel aposentado da força aérea americana, conforme apontou Smith (2002).

Podemos observar os dramas de cada personagem em relação à necessidade de se emancipar, resultando na mensagem que a vida tende a envelhecer nos confins de uma versão consumista e direcionada para a carreira profissional do sonho americano. O filme é cuidadosamente estruturado para evidenciar as motivações sociais e psicológicas de seus personagens sob uma perspectiva crítica. A liberdade almejada pelo protagonista é sintoma das superficialidades que ele tenta evitar ao construir um projeto genuíno de emancipação, aproximando esse personagem do conceito de empreendedor humanizado.

A relação de Beleza Americana com o empreendedorismo se configura em aspectos presentes no mundo social do empreendedor. As nuances analisadas nos personagens escolhidos não se referem apenas ao ato de abrir e conduzir uma empresa, mas, sobretudo, a outras esferas da vida do empreendedor, por exemplo, as relações amorosas, os laços familiares e o convívio com vizinhos e amigos. O esforço interpretativo do estudo se baseia nos achados de Gelderen e Verduyn (2003), ao relacionar empreendedorismo com cinema e no entendimento do empreendedor como ser social, conforme Paiva Júnior (2004) e Mello; Leão e Paiva Júnior (2006).

6.4 Luz, câmera: análise

Nos procedimentos metodológicos, as várias construções e significações desses personagens são analisadas com atenção (BERGER e LUCKMANN, 2002). A abordagem qualitativa de teor interpretativo (MINAYO, 1992) contempla uma análise de imagens em movimento, conforme os estudos de Coutinho (2005), Rose (2002) e Cordeiro (1996). Além disso, os conceitos-imagem presentes no filme fornecem soluções lógicas, epistêmicas, abertas e problemáticas para as questões referentes ao empreendedorismo (CABRERA, 2006).

A análise de *Beleza Americana* está ancorada na leitura e interpretação integrada de texto (WEARING, 1993), imagem, som (ROSE, 2002) e de características não verbais (BIRDWHISTELL, 1970). Foram adicionados à análise das imagens aspectos significativas das cenas, tais como as cores e estilo das roupas das personagens, cenários e artefatos de cena (SILVERMAN, 1993; KIDDER e JUDGE, 1986).

Sob a inspiração do estudo de Rose (2002), a apreciação dos personagens foi realizada seguindo três etapas: 1) seleção das cenas – esse procedimento dependeu das características dos personagens que se relacionam com a orientação teórica do estudo; 2) transcrição – um conjunto de dados extraídos das narrativas, dos diálogos e das imagens; e 3) desenvolvimento de um tratamento analógico das cenas protagonizadas pelos personagens selecionados com os tipos ideais de empreendedor. Para essa etapa, o Quadro 1 elenca as tipologias de empreendedores apresentados na literatura, relacionando-os com os personagens centrais e a descrição de seus perfis e ações prevalentes.

Conforme o Quadro 1, a análise dos perfis empreendedores é efetuada com base nas tipologias protagonizadas no filme.

Quadro 1: Tipos ideais de empreendedores encontrados em *Beleza Americana*

Perfil tipológico	Personagens	Descrição
Empreendedor atomístico de sucesso (MCCLELLAND, 1971; OGBOR, 2000)	Buddy Kane	Homem branco. É um corretor de imóveis com reputação entre seus pares como sendo um profissional de sucesso (“o <i>Rolls-Royce</i> do setor”). Defende o lema de que “para se ter sucesso você deve projetar uma imagem de sucesso”. É o empreendedor símbolo de um sucesso concebido naquela sociedade como perfil valorizado. Para manter sua reputação profissional, ele subestima quaisquer de seus vínculos afetivos. Ele tem um relacionamento amoroso com Carolyn, mas para proteger sua imagem acaba a relação, assim que esse envolvimento é descoberto.
Empreendedor atomístico marginal (OGBOR, 2000)	Carolyn Burham	Mulher branca, proprietária de uma corretora de imóveis. Sente-se fracassada no trabalho, porém, sempre mantém veladas as suas emoções. Em situações que ameaçavam sua reputação, ela rapidamente tenta aparentar estar bem, dando a impressão de ter o comando da situação. Possui comportamento autoritário e controlador, principalmente na família. Por admirar o sucesso de Buddy Kane, vivencia com ele o relacionamento extraconjugal.
Empreendedor humanizado (SHÜTZ, 1975a, 1975b)	Lester Burham	Homem branco, 42 anos que é percebido como um perdedor por sua esposa (Carolyn) e pela filha (Jane). Trabalha para uma revista de publicidade há 14 anos e acaba sendo demitido. Sente atração e cria fantasias sexuais com a amiga de sua filha, Ângela. Começa a praticar musculação e <i>jogging</i> para atraí-la. Ele conhece o filho do seu vizinho, o jovem Ricky, numa festa e resgata hábitos de sua juventude. Inspirado nessa mudança, ele muda de emprego e começa a trabalhar numa lanchonete <i>fast-food</i> para resgatar outras dimensões de sua vida.

Fonte: Elaborado pelos autores (2008)

Os empreendedores atomísticos: o “sucesso” de Buddy Kane e a prática marginal de Carolyn Burham

Buddy Kane é caracterizado como um típico empreendedor de êxito. Seu nome e imagem, atrelados ao seu sucesso no ramo imobiliário, despertam em Carolyn um misto de admiração, inveja e desejo. Sua postura é sempre autocentrada e seu comportamento denota uma atitude altiva, impecável e perfeita. Ele apresenta-se utilizando ternos elegantes, que reforçam o seu *status* perante os demais e sua voz nunca destoa de um tom refinado, ainda que determinada situação pareça desconcertante.

No primeiro encontro íntimo entre Buddy e Carolyn (um almoço num restaurante elegante), ele fala sobre a sua separação conjugal com naturalidade. Nessa ocasião, esse personagem reforça seu lado individualista e atomístico ao comentar sobre o fim do seu casamento no tom de tranquilidade, como ilustrado no diálogo a seguir:

Buddy: Desculpe-me fazê-la esperar. Christy foi a Nova York. Digamos que as coisas estavam meio confusas em casa.

Carolyn: O que ela vai fazer lá?

Buddy: Está se mudando. Sim... Estamos nos separando.

Carolyn: Sinto muito.

O interesse intenso e exclusivo de Buddy por sua carreira não permite enxergar felicidade fora do ambiente de negócios. Podemos observar adiante como esse empreendedor atomístico objetiva suas relações afetivas e enxerga “o estilo de vida que o sucesso proporciona” como moeda de troca.

Buddy: De acordo com ela, concentro-me muito na minha carreira, como se o fato de ser ambicioso fosse uma falha de caráter. Mas ela aproveitou o estilo de vida que meu sucesso proporcionou. Melhor assim...

Carolyn: Quando os vi na festa pareciam totalmente felizes.

Buddy: Podem me chamar de louco, mas minha filosofia é que para ter sucesso deve-se projetar uma imagem de sucesso o tempo todo.

Contraditoriamente, Carolyn interfere na conversa e diz que o casal parecia feliz. No entanto, numa cena anterior na qual a esposa de Buddy aparece ao lado dele, ela apresenta-se entediada como se percebesse que sua presença não fosse mais que um mero “utensílio” para a “projeção da imagem de sucesso” do marido, afinal ele precisava aparentar sucesso na sua vida íntima. Essa preocupação com a imagem pessoal nos remete à construção da figura do empreendedor-herói que possui qualidades excepcionais e uma latente necessidade de realização (McCLELAND, 1961; OGBOR, 2000).

Carolyn demonstra, por sua vez, um perfil funcionalista e determinista. Ela constrói uma relação neurótica com o trabalho, apoiada numa suposta objetividade laboral, distanciando-se da sua subjetividade. A sua postura no trabalho é rígida e dispõe de um comportamento que menospreza as relações afetivas e as emoções no ambiente familiar. Seus desejos estão marcados tão somente por uma lógica racional. Sua relação com a filha, Jane, é expressa sem afetividade, além de ser pautada por princípios individualistas e reificados, como poderemos ver na passagem a seguir transcrita a partir de um diálogo entre mãe e filha, após uma discussão envolvendo todos os pais da adolescente:

Carolyn: Achei bom você ter visto (...) Achei bom porque você já tem idade para aprender a mais importante lição da vida: não conte com ninguém, exceto você mesma... Não conte com ninguém, exceto você mesma. Sabe, é triste, mas é verdade. E quanto mais cedo aprender, melhor.

Dentro de seus princípios racionais, Carolyn inibe a postura subjetiva e inovadora das pessoas, uma vez que a considera uma ameaça à estabilidade e à ordem almejada pela estrutura centralizadora que ela impôs em sua casa. A autoridade de Carolyn se destaca em relações de poder que se impregnam nas interações que ela mantém com seus familiares, satisfazendo somente as suas próprias necessidades e subjugando os interesses dos demais. O estilo autoritário reveste a personagem de características típicas do gênero masculino.

O comportamento de Carolyn pode ser interpretado como reificado (OGBOR, 2000). Ela objetiva suas relações e quando os seus objetivos e metas saem do seu controle, ela passa a ter uma atitude neurótica, descentrada. Ao contrário do que afirma Gomes (2005), a postura de Carolyn é oposta a uma liderança baseada na cooperação, nos relacionamentos e na sensibilidade. A necessidade de se manter no mercado e a sua busca por sucesso fizeram com que ela absorvesse códigos culturais comumente relacionados ao gênero masculino, contrapondo-se ao que Gomes, Santana e Silva (2005) nos mostram sobre a gestão da mulher empreendedora.

Ao chegar em casa após um dia de trabalho, ela se surpreende com o seu marido, que tenta resgatar a relação afetiva do casamento. Por um instante, ela parece se humanizar, mas logo “desperta” e atenta para o fato de que o afeto que o marido está tentando oferecer poderia avariar o sofá da residência, como podemos perceber no diálogo a seguir:

Carolyn: Você vai derramar cerveja no sofá.

Lester: E daí? É só um sofá.

Carolyn: É um sofá de US\$ 4.000,00 estofado em seda italiana. Não é só um sofá!

Lester: É só um sofá. Isso não é a vida! São apenas coisas. E são mais importante para você do que viver. Isso é loucura.

Carolyn e Buddy simbolizam o arquétipo do empreendedor atomístico da sociedade ocidental contemporânea que se torna semelhante a uma máquina voltada para manter um ordenamento de suas atividades profissionais e das suas relações afetivas que se tornaram cada vez mais desprovidas de afeto. Em relação a esse aspecto, destacamos a contribuição de Barbosa ao dizer que “esse **heroísmo** é abstrato e distanciado das práticas sociais” (BARBOSA, 2007, p. 86).

O empreendedor humanizado: Lester Burham

O empreendedor humanizado tem um compromisso com a experiência vivida em três dimensões: passado, presente e futuro. Por isso ele busca resgatar um significado nas suas relações sociais, familiares e de trabalho. Ele integra a objetividade do trabalho com a subjetividade da pessoa e também demonstra responsabilidade social com a realidade, conforme Chanlat (1996).

Na abordagem deste estudo, consideramos o sujeito-empendedor, cuja ação é dotada de sentido, um praticante reflexivo (SCHÖN, 1995). Protagonizado por Lester, esse empreendedor pressupõe a prática oriunda da experiência, permitindo apontar outros relacionamentos de interação humana, no que tange sempre a recomeçar, a criar e a recriar. Isso parece pressupor a existência de responsabilidades e de construções decorrentes de uma aposta na autoconfiança.

A primeira situação de conflito vivida por Lester é a exigência de uma carta para justificar sua permanência na empresa onde trabalha. Este fato deixa transparecer o caráter funcionalista da organização, que subjuga as aspirações individuais e dos grupos ao componente econômico, reduzindo os indivíduos à racionalização dos custos e à esfera objetiva da gestão, como assinala Davel e Vergara (2001). Além disso, ambientes de trabalho como este, não propiciam espaço para a criatividade e para a inovação de seus colaboradores.

As atividades rotineiras e fragmentadas do trabalho de Lester podem ser identificadas na carta que gerou sua demissão. Os momentos de prazer para ele precisam ser vivenciados fora do ambiente social do trabalho, logo isso parece contraditório com o procedimento de uma empresa de publicidade, que deveria valorizar a subjetividade e autonomia do indivíduo.

A postura autônoma, conforme propõe Enriquez (1994), diz respeito à atitude independente de um indivíduo que possui o desejo de ser autodirigido na busca de oportunidades. E, no ambiente da organização, essa dimensão corresponde ao ato de libertar-se de restrições burocráticas. Assim, embora existam limitações de recursos e a ação da concorrência, ou práticas empresariais que poderiam mudar o curso das iniciativas empreendedoras, elas não conseguem impedir os processos autônomos de geração de negócios. Essa autonomia pode ser sintetizada em duas falas de Lester relacionadas a discussões com sua esposa: “Cansei de ser tratado como se não existisse” e “Você não vai me dizer o que fazer nunca mais”, rompendo com a funcionalidade do sistema racional dominante, no qual está imersa a sua própria família.

Em função da busca da liberdade e da manifestação de expressão social de sua subjetividade, o empreendedor humanizado rejeita a condição funcional do trabalho convencional, como forma de exercer seu talento profissional. Na tentativa de fomentar a busca

de conhecimento, experiência e aperfeiçoamento das capacidades individuais, o personagem procura sua autorrealização (KETS DE VRIES, 1995, 1996).

A retomada de uma experiência de trabalho em uma lanchonete, associada, em princípio, ao controle e supervisão típicos da “McDonaldização” do trabalho, proporciona um sentimento de liberdade, no sentido de poder viver outros aspectos de sua vida e estabelecer uma harmonia entre os seus anseios pessoais e seus objetivos profissionais. Tais objetivos não são instâncias concorrentes, e sim complementares em termos de prioridade, conforme constatam Mello; Leão e Paiva Jr. (2006).

A oportunidade para empreender em sua própria vida emerge nesse personagem da autopercepção e da vontade de mudar sua realidade. Esta mudança também pode ter sido alimentada por um conjunto de fatores como a intenção do parceiro conjugada à dimensão do aqui e agora ou qualquer outra instância temporal e favorecida por uma articulação interpessoal (SCHÜTZ e LUCKMANN, 1973; PAIVA JR., 2004).

O despojamento singular dos relacionamentos de trabalho está aliado à informalidade e à disposição de lidar com os opostos, características intrínsecas que denotam a fuga de padrões definidos pelas convenções sociais. Isso reforça a noção de que o empreendedor humanizado é avesso a esquemas triviais de aparência social. Sob essa tônica, o perfil de singularidade inovadora e marcante prevalece no caráter do empreendedor diferenciado. Logo, componentes da formação do caráter, das vivências no dia a dia e das percepções subjetivas do empreendedor podem demonstrar efeitos prevalentes na decisão de iniciar um negócio, sustentar seu crescimento, atribuir sentido ao seu trabalho e até gerar mudanças estruturais e funcionais em formas organizacionais legitimadas.

6.5 Conclusões e implicações

Após a realização da análise dos personagens de Beleza Americana propomos algumas considerações que retomam a indagação inicial: como se configura o conceito de empreendedor humanizado no campo de estudo do empreendedorismo?

As primeiras fases de estudos do empreendedorismo compreendem uma orientação econômica e comportamentalista, ao imprimir a naturalização da postura utilitarista e individualista do empreendedor. Portanto, a noção de empreendedor herói se apresenta como a mais frequente no mundo dos negócios, retratando a hegemonia das abordagens comportamentalistas, ao mesmo tempo em que negligencia a sua natureza relacional e a possibilidade de adoção de conceitos mais amplos de empreendedorismo, os quais vão além da lógica de ação puramente racional.

Vale a pena destacar o aspecto circunstancial das organizações quanto a lidar com as tipologias empreendedoras, ou seja, não cabe enfatizar a prevalência de uma tipologia do empreendedor sobre as demais. Entretanto, não se devem ignorar as implicações do perfil atomístico na organização contemporânea, a considerar que ela se articula interinstitucionalmente por meio de redes sociais, logo o dirigente de perfil empreendedor necessita aperfeiçoar suas competências relacionais como forma de auxiliar a organização no sentido de acessar e mobilizar recursos entre os seus parceiros estratégicos.

Uma análise sobre os estudos de empreendedorismo, elaborada com base na perspectiva crítica sugerida por Ogbor (2000) e da compreensão intersubjetiva dos estudos de Schütz (1975a, 1975b), faz emergir uma abordagem mais humanizada do empreendedor. A análise dos personagens do filme Beleza Americana se revela capaz de estimular uma ação empreendedora engajada e comprometida com os problemas

da realidade social. Assim, o caminho alternativo esboçado neste estudo defende um equilíbrio da dimensão econômica com outros aspectos da vida sócio-cultural do empreendedor.

A perspectiva multidimensional presente nas análises, conforme sugerem Verstraete (2001) e Danjou (2002), substitui a interpretação reducionista do fenômeno por uma abordagem relacional na qual pode emergir o empreendedor humanizado. A trajetória desse sujeito na reconfiguração de relações sociais e a reflexão sobre suas experiências de vida mostraram-se primordiais para sua emancipação em relação aos padrões de comportamento da cultura ocidental contemporânea. Ao reconhecer sua identidade intersubjetiva, esse sujeito ressalta aspectos afetivos que são frequentemente negligenciados por muitos dos estudos em empreendedorismo. Esses estudos interpretam o sujeito empreendedor como um herói dotado de projetos individuais orientados unicamente por uma racionalidade instrumental.

O empreendedor humanizado busca sua emancipação por meio de um processo de reivindicação e de conquista, que culmina em um modo de ser questionador do pensamento hegemônico. Contudo, um processo emancipatório não pode ser abrupto, desrespeitando as condições socioculturais do ambiente empreendedor e sem propiciar um espaço para a adaptação dos demais. Assim, a ausência de estrutura ou o processo súbito de ruptura pode conduzir a gestão empreendedora a um desequilíbrio sistêmico. A mudança necessita ser acompanhada de uma rediscussão da cultura organizacional, a fim de se evitar colapsos e a possível “morte” do empreendimento.

É possível ilustrar as consequências de um processo abrupto de mudança lembrando o assassinato de Lester, símbolo de uma crise na sobrevivência do empreendimento que se encontra em processo de mudança, com o intuito de se libertar de uma prática individualista

focada unicamente no negócio. Nesse sentido, a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do empreendedor, sugerida por Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), emerge como uma competência essencial para a ação empreendedora humanizada a ser explorada em futuras investigações.

A emergência da concepção intersubjetiva nos estudos de empreendedorismo propicia um entendimento da complexidade do comportamento humano do empreendedor e das organizações com as quais ele se relaciona: casa, igreja, vizinhos, valores de conduta e culturas nacionais. A partir de uma análise crítica, é possível promover uma resistência e até mesmo tentar expandir o discurso empreendedor, para que ele se transforme em um instrumento libertário e emancipador em favor de grupos sociais que exercem um papel marginal nos estudos de empreendedorismo.

O desenvolvimento de estudos baseados em abordagens metodológicas pouco desenvolvidas na área de empreendedorismo pode enriquecer a compreensão do fenômeno ao estabelecer novos parâmetros de entendimento. Embora a análise fílmica constitua um difícil exercício metodológico devido à complexidade de se investigar aspectos imagéticos e dinâmicos do que é exibido na tela, esse tipo de análise pode constituir uma alternativa de captação de conceitos ilustrativos da realidade empreendedora.

Por meio da dimensão humana do empreendedor, busca-se acessar os códigos que revestem o seu agir, indo além dos discursos que trazem o empreendedorismo como uma prática atomística. Por isso, recomenda-se que outros temas sejam analisados por meio de filmes, tais como as competências empreendedoras, as redes de relacionamento, a identidade cultural e sua relação com o empreendedorismo e a ação empreendedora dos grupos considerados “periféricos” que não foram contemplados no estudo.

Agradecimentos

Este estudo é parte integrante de um trabalho maior incentivado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) ao qual os autores são sinceramente gratos.

Referências

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.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org) **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

ANDREW, J. D. **As Principais teorias do cinema: uma introdução**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

ÂNGELO, E. B. O. O Empreendedorismo. In: BRITO, F.; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

AUMONT, J.; MARIE, M. **L'analyse des Films**. Paris: Nathan, 1988.

BALL, A.; MENDES, S. **American Beauty**. DVD. Dreamworks Pictures: USA, 1999.

BARBOSA, R. N. DE C. Trabalho e Economia Solidária: crítica ao empreendedorismo como possibilidade histórica. In: FRANCISCO, E. M. V.; ALMEIDA, C. C. L. (Orgs.) **Trabalho, território, cultura: novos prismas para o debate das políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2007.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BIRDWHISTELL, R. L. **Kinesic in context**: essays on body-motion communication. Harmondsworth: Penguin, 1970.

CABRERA, J. **O cinema pensa**: uma introdução à Filosofia através dos filmes. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

CANTILLON, R. **Essay sur la nature du commerce en general**. Londres: Fetcher Gylor, 1755.

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

CARVALHO, J. L. F.; IORIO, V.; SALIS, F. A. O estudante de administração como documentarista cinematográfico. **Anais do XXXI EnAPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

CORDEIRO, R. I. N. Informação cinematográfica e textual: da geração à interpretação e representação de imagem e texto. **Ciência da Informação**, Vol. 25, n. 3, 1996.

COUTINHO, I. Leitura e Análise da Imagem. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividades nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: MACHADO, M. DA M. et al. (orgs). **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Petrópolis: Vozes, 1994.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, Vol. 34, n. 2, 1999.

FLEURY, M. T. L.; SARSUR, A. M. O quadro-negro como tela: o uso do filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências. **Cadernos Ebape**, Vol. 5, n. 1, 2007.

GARTNER, W. B. A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, Vol. 10, n. 4, p.696-706, 1985.

GELDEREN, M.; VERDUYN, K. Entrepreneurship in the cinema: feature films as case material in entrepreneurship education. **International Journal of Entrepreneurship Education**, Vol. 1, n. 4, p. 539-566, 2003.

GOMES, A. F. O Outro no Trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, Vol. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set., 2005.

_____.; SANTANA, W. P. G.; SILVA, J. M. Mulheres Empreendedoras: desafios e competências. **Técnica Administrativa**, Vol. 04, n. 24, out./dez. 2005.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Nova York: Oxford University Press, 1997.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns Ousam Chamá-lo de Poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org) **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico. **Organizações e Sociedade**, Vol. 12, n. 32, 2005, p. 143-164.

JOHANNISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. **RENT XII**, Lyon, França, novembro, 1998, p.1-41.

KLEIN, M. **The Change Makers: from Carnegie to Gates, how the great entrepreneurs transformed ideas into industries**. Nova Iorque: Time Books: 2003.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes**: clinical approaches to management. 2ª ed. Londres: Routledge, 1995.

_____. The anatomy of the entrepreneur: clinical observations. **Human Relations**, Vol. 49, n. 7, 1996.

KIDDER, L.; JUDGE, C. **Research methods in social relations**. New York: CBS, 1986.

LEITE, N. P.; CHANG JR., J.; SILVA, R. S. A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho. **Anais do IV EnEO**, Porto Alegre, 2006.

MACEDO, R. M. S. **Beleza Americana – Reflexões**. Espaço Cultura. ABRATEF – Associação Brasileira de Terapia Familiar. 2005. Disponível em: http://www.abratef.org.br/novo/textos_detalhe.asp?txt_ID=14&txi_ID=167 Acesso em: 14 fev. 2007.

MAGESTE, G. DE S.; MENDES, E. L.; CAPPELLE, M. C. A. Mulher, trabalho e cinema: representações do trabalho feminino no cinema brasileiro. **Anais do IV EnEO**, Porto Alegre, 2006.

MARÇAL, M. C. C.; MELLO, S. C. B.; FONSÊÇA, F. R. B. Vivendo a Metrópolis e o Mundo do Trabalho Precarizado. **Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)**, Natal-RN, 2007.

MCCLELLAND, D. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1971.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JUNIOR, F. G. Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Vol. 10, n. 4, out./dez., 2006.

_____; 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.

_____; 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.

MEYER, E. C.; ALLEN, K. R. **Entrepreneurship and small business management**. 2ª ed. Nova York: Glencoe MacGraw-Hill, 2000.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7ª ed. São Paulo: Hucitec, 1992.

PAIVA JR., F. G. **O Empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. Tese (Doutorado). CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas – FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2004.

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

_____.; CORRÊA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R. A identidade cultural e a articulação de caráter empreendedor na busca por um desenvolvimento local. **Anais do XXX EnANPAD**, Salvador, 2006.

OGBOR, J. Mythcizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**, Vol. 37, n. 5, jul., p. 605-635, 2000.

RIFKIN, J. **O fim do emprego: o contínuo crescimento do desemprego no mundo**. São Paulo: Makron Books, 2004.

ROSE, D. Análise de Imagens em Movimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa em texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SAY, J. B. **England and the English people**. 2ª ed. Londres: Sherwood, 1816.

SCHÖN, D. A. **The reflexive practitioner: how professional think in action**. Aldershot- Reino Unido: Arena, 1995.

_____. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHÜTZ, A. **Collected papers: the problem of social reality**. Vol. I. The Hague, Martinus Nijhoff, 1975a.

_____. **Collected papers: studies in phenomenological philosophy**. Vol. III, The Hague, Martinus Nijhoff, 1975b.

_____; LUCKMANN, T. **Las estructuras del mundo de la vida**. Buenos Aires: Amorroutu Editores, 1973.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**. London: Heinemann, 1993.

SMITH, D. L. "Beautiful necessities": American Beauty and the idea of freedom. **Journal of Religion and Film**, Vol. 6, n. 2, out., 2002.

SODRÉ, M. **A máquina de Narciso: televisão, indivíduo e poder no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um Final Feliz? Uma Análise das Novas Relações de Trabalho a partir do filme *Em Boa Companhia*. **Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)**, Natal-RN, 2007.

TURNER, G. **Cinema como prática social**. São Paulo: Summus, 1997.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Reveu de l'Entrepreneuriat**, Vol.1, n. 1, p. 5-24, 2001.

ZACHARAKIS, A. Writing business plan. In: BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. (eds.) **The Portable MBA in Entrepreneurship**. 3. ed. Hoboken - NJ: John Wiley & Sons, 2004.

WAGNER, H. R. **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WEARING, M. Professional Discourse and Sensational Journalism: Media Constructions of Violent Insanity. **Australian Journal of Communication**, Vol. 20, n. 1, p. 84-97, 1993.

WERNECK, A. Cabeças e travesseiros. **Contracampo**: Revista de Cinema. Disponível em: <http://www.contracampo.com.br/criticas/belezaamericana.htm> Acesso em: 14 fev. 2007.

WOOD JR. T. Terra em Transe: liderança em Eldorado. In: MORTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAPÍTULO 7

A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público pela ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco¹

Jefferson Lindbergh de Sousa
Fernando Gomes de Paiva Júnior
Zarah Barbosa Lira

7.1 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, em que o social, o filosófico e o histórico coexistem sem definir fronteiras entre si. Essa discussão tem repercussões nas organizações

¹ Extraído da *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 11, p. 337-354, 2011.

públicas, embora pareçam isoladas do terceiro estágio do capitalismo contemporâneo e por Jameson (2006) denominado de capitalismo tardio.

A cristalização dessas consequências 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 mobilização de recursos, estabelecimentos de parcerias, dentre outras práticas onde a 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 que 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.

7.2 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 a 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 ideia 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 social. 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.

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 intraempreendedor, 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.

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 consequências 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), onde 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 descritas conforme se observa a seguir.

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**, a **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. Neste 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**.

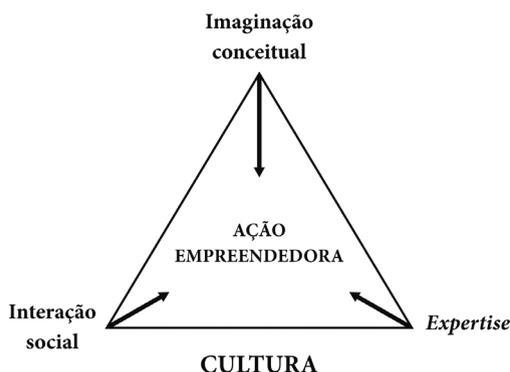
Toda essa estruturação está calcada em bases do universo cultural no qual o sujeito que empreende está inserido, de maneira que o influencia e é também por ele influenciado. Há de se considerar que esse universo cultural é composto pelo ambiente institucional, como também por cultura, necessidades e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

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. 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.

Figura 1: Categorias estruturais da ação empreendedora



Fonte: Adaptado de Paiva Jr. (2004)

7.3 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 à 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, p. 23).

Construção do *corpus*

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

Objetivando afinar 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 fim 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.

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 a seguir, acompanhado 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).

Quadro 1: Quadro demonstrativo do tratamento analítico das ações empreendedoras da Fundaj

CODIFICAÇÃO/CATEGORIA ESTRUTURAL			
CODIFICAÇÃO / DIMENSÃO / DEFINIÇÃO	[10] IMAGINAÇÃO CONCEITUAL	[20] <i>EXPERTISE</i>	[30] INTERAÇÃO SOCIAL
	[101] Autonomia Indivíduo ou grupo se determina por si, toma decisões; desejo de se libertar das restrições burocráticas.	[201] Desenvolvimento de competências Competências inserem-se na forma de pensar e agir.	[302] Ação político-social Ação coletiva no espaço dialógico criando valor ao serviço.
	[102] Convivência com risco Tomadores de decisão têm consciência dos possíveis resultados.	[203] Transformação da linguagem Potencialização da comunicação lúdica e acessível ao outro com expressões da cultura regional.	[303] Ação de otimização de oportunidade A autopercepção, a vontade do sujeito e a intenção de um parceiro emergem oportunidades somadas à articulação interinstitucional.
	[104] Disposição pessoal Aptidão de enfrentamento aos desafios e às forças que precisam de reflexão, vontade e ação.		[305] Diálogo Comunicação é fundamental e há dinamismo e articulações próprios. [307] Parcerias São processos intersubjetivos e de interação social. [308] Recionalidade O perfil articulador é característica relacional do empreendedor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2010); Paiva Júnior (2004)

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 fim 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).

Qualidade e confiabilidade dos dados

A qualidade e confiabilidade dos dados foram monitoradas para o processo de saturação de dados a partir dos relatos dos diretores, confrontando os dados entre si, de modo a garantir que informações retidas não comprometessem a consistência da análise. Ademais, a autorreflexão 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.

7.4 Análise dos resultados

A ideia 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*.

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 por 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 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 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, realinhou 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.

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 que a 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.

Quadro 2: Quadro geral da ação empreendedora da Fundaj

Código	Categorias	Frequências	%
1.0	Imaginação conceitual	15	10,0
2.0	<i>Expertise</i>	54	35,7
3.0	Interação social	82	54,3
	Total	151	100,0

Fonte: Fundaj (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 ideia, 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 próativas frente à riqueza de seu acervo documental e as datas efêmeras institucionais que se avizinham.

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 daquele município, 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 a 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.

7.5 Considerações finais

Nesse ponto, a investigação científica percorreu caminhos que podem subsidiar a resposta da 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 consequências 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 de a 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. Editora M. Books. 222p. 2006.

ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**. Vol. 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, B. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta dedados qualitativos. In: BAUER, M. W.;GASKELL, G. **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, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de Sociologia do Conhecimento. 28ª 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. J. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: EBEL: IBOP-PR. 2000. 270 p.

CORDEIRO, A. T.; MELLO, S. C. B. Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo. In: **XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração**. Salvador, BA, 2006.

CORRÊA, M. I. de S.; SOUSA, J. L. de; PAIVA JUNIOR, F. G. de. A constituição do empreendedor contra hegemônico: o caso das mulheres da caatinga fazendo econeócios. In: **Colóquio Nacional Processos de Hegemonia e Contra Hegemonia**, 1, Bahia, 2008.

DANJOU, I. L' entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, Vol.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**. Vol.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: StanfordUniversity, 1990.

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

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

HOOD, C. A public management for all seasons? *Public Administration*, 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. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. *Organization*. SagePublication. Vol.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, CambridgeUniversity Press, 2001.

LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. 5ª 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. 137 p. 2009.

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.

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. Evaluation of The Body of Knowledge about Entrepreneurship of the LatinAmericanAcademy. **The Business AssociationofLatin American Studies**, BALAS. São Paulo, 2003.

MINAYO, MARIA C. SOUZA. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11ª 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**, Vol. 24. n. 1. p. 71-91. 1999.

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

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. 3ª 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**. Vol.66. n.3. p. 353-366. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas. 2ª 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 Encontro Nacional 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 Pós-graduação em Administração. Atibaia/SP. 2003.

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

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K.C.N. Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da infraero-sede. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF. Vol.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 CyleneBittencourt.

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.Vol.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 - nº 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. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 1997.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation Du phenomema. **Renue de l'Entrepreneuriat**, Vol.1, n.1, 2001.

WIJEN, F.; ANSARI, S. Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. **Organization Studies**. Sage Publications, Vol.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 Pualo: Atlas, p.15-31. 1995.

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

CAPÍTULO 8

O empreendedor público como agente de inovação: uma revisão crítica

Osiris Luís da Cunha Fernandes
Nelson da Cruz Monteiro Fernandes
Fernando Gomes de Paiva Júnior
André Luís Maranhão de Souza Leão

8.1 Introdução

Nas décadas de oitenta e noventa as ciências sociais tiveram como desafios explicar os efeitos da degradação da ordem socioeconômica no pensamento contemporâneo envolto numa atmosfera de transição (SANTOS, 2000). Em contraposição, ainda nessa altura floresceram movimentos sociais de emancipação e ações coletivas que pressupõem um resgate do sujeito para fazer frente a tais desafios.

Paralelamente, as transformações informacionais e as novas tecnologias de gestão vêm proporcionando alterações significativas no setor público, a exemplo dos novos modelos de gestão da administração pública, que tem uma orientação empreendedora e da busca por inovações como forma de se manterem relevantes numa sociedade cada vez mais volátil e competitiva (PAIVA JR.; BARBOSA, 2001; GARCES; SILVEIRA, 2002; HOLBROOK, 2010).

Nesse contexto, o empreendedorismo emerge como uma saída frente a um cenário em que os modelos patrimonialistas, burocráticos e gerencialistas apresentam seus limites para a efetivação de um serviço público de qualidade (MARTINS et. al, 2007; SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010) e se começa um processo de modernização a partir da adoção de aspectos comportamentais e gerenciais que, antes, eram restritos à esfera das organizações empresariais, como qualidade, motivação, *accountability*, clientes, efetividade, eficácia, eficiência e administração por projetos.

No entanto, a administração pública deve evitar ter expectativas exageradas em relação e esta nova noção de administração pública, pois a prática gerencial vigente apresenta inúmeras limitações que vão de encontro à sustentabilidade desse conceito. Ao contrário dos países europeus, no Brasil existem poucos estudos debruçando sobre esse assunto e, portanto, há poucas evidências verificadas cientificamente. Além disso, os setores público e privado apresentam diferenças importantes que tornam a simples transposição de práticas um exercício complexo e, em algumas situações, inadequados (BERGUE, 2011; DIEFENBACH, 2011; VALADARES et al., 2012).

Embora não pareça existir um arcabouço teórico geral que dê sustentação universalizante para o empreendedorismo no setor público, a formulação de distintas abordagens integra os contextos econômicos e sociais da atividade empreendedora numa composição multidimensional. Tal estruturação contempla tanto a perspectiva individual, quanto os empreendimentos inovadores (GARTNER, 1988, 1990; BYGRAVE, 1989; BRUYAT, 1993; DANJOU, 2002; HERNANDEZ, 2002; BERNIER; HAFSI, 2007; DIEFENBACH, 2011).

Embora a noção de empreendedor público seja mais recente, ela data de muito antes de Osborne e Gaebler (1992) terem publicado o livro no qual abordam como o espírito empreendedor está transformando o

setor público. No entanto, a própria existência do empreendedorismo e inovação constitui, certamente, um dos mais duradouros paradoxos do setor público, uma vez que este é comumente entendido como sinônimo de burocratização e geralmente está associado a comportamentos rotineiros, prevenção de riscos e falta de iniciativa (BERNIER, HAFSI, 2007). Além disso, autores como Morris e Jones (1999) chegam a questionar se é possível a emergência do empreendedorismo no setor público, pois de acordo com estes há razões para tal questionamento, dentre as quais o fato de empreender envolver busca de oportunidades e há limitações aos gestores públicos, ou pelas exigências legais, ou pela regulação do uso dos recursos atribuídos para cada organização.

No entanto, neste estudo superamos a tradicional crítica racional instrumental ao gerencialismo, em que uma de suas vertentes, a Nova Gestão Pública, tem norteado as ações de reforma do estado (PEREIRA, 2000; SCHNELLENBACH, 2007; BARROS et al., 2010) e a noção ingênua de que ela iria 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 (DOUGLASS, 2007; EISINGER, 1988; TIBERGHEN, 2007).

Sob essa lógica, tomamos o empreendedorismo como fenômeno social e interativo, em que o ator empreende como um agente de transformação, dialógico e reflexivo. Isso nos inspirou a fazer a seguinte questão norteadora do estudo: **Como o servidor público se torna empreendedor e agente de inovação no setor público?**

O objetivo central do estudo reside, portanto, em promover uma reflexão teórica que deve balizar as orientações empreendedoras entre as decisões e ações dos servidores públicos de forma a promoverem o empreendedorismo e inovações que conduzam a uma ampliação das expectativas de serviço por parte dos usuários. Essa inclinação para incorporação de práticas empreendedoras geradoras de processos

inovadores no atual cenário da administração pública apresenta-se em forma de duas perspectivas: a) oferta – influências externas que estimulam a transferência desses conceitos; e, b) demanda – a busca das organizações públicas por inovações gerenciais, como recurso de legitimação e sobrevivência.

8.2 Fundamentação teórica

Diferentemente dos conceitos oriundos do ambiente econômico-mercantil, o empreendedorismo é um fenômeno social e interativo, por meio do qual o ator/sujeito empreende como um agente de transformação, dialógico e reflexivo, com efeito, a partir da sua experiência vivida (DANJOU, 2002; VERSTRAETE, 2001; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009).

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 a complexidade desse fenômeno. 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 relacionadas à administração pública.

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 social. 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.

O setor público: um espaço para o empreendedorismo nas instituições

As organizações do setor público são frequentemente entendidas como entidades monopolistas enfrentando demanda cativa, desfrutando de recursos garantidos e níveis de financiamento, sobretudo pelo fato de serem relativamente imunes às influências de eleitores, *stakeholders* e instituições políticas (como legisladores e tribunais). Segundo Jones, Morris (1999) e Kearney et al. (2009), não só a maioria dos componentes deste estereotipo é imprecisa como as organizações do setor público contemporâneo enfrentam exigências sem precedentes por parte de uma sociedade cada vez mais complexa e interdependente.

No presente estudo entendemos o setor público como “um conjunto de atividades e serviços ligados à administração estatal, realizadas por intermédio de seus agentes e representantes, mas também exercida por outras entidades, mesmo que particulares, sempre visando promover o bem-estar à disposição da coletividade” (BARROS et al., 2010, p. 237). Cabe também a concepção de setor público como conjunto de organizações do Estado e financiadas pelo Governo, que formam uma parte importante da nossa sociedade (DIEFENBACH, 2011; JONES; MORRIS, 1999).

As características mais marcantes do setor público são: a ausência de mercados econômicos e suas pressões de redução de custos; influências políticas externas mais intensas; expectativas de justiça únicas, responsabilidade, honestidade, transparência e *accountability* (prestação de contas); objetivos que vão para além da satisfação direta dos clientes; menor autonomia dos gestores na tomada de decisões e flexibilidade, além de uma cultura de não assunção de riscos, são

particularmente relevantes. Por outro lado, o ambiente externo dessas organizações pode ser caracterizado como altamente turbulento, o que implica um conjunto cada vez mais dinâmico, hostil e complexo de condições ambientais (BERNIER; HAFSI, 2007). É caso para se dizer que a limitação mais grave do Estado reside no fato de considerar a sociedade como estrutura estruturada em vez de enxergá-la enquanto estrutura em um processo ininterrupto de estruturação. A globalização econômica e financeira, as novas tecnologias de informação, as pressões ambientais, o envelhecimento da população, a expansão do turismo internacional e a questão do tráfego de influências e a corrupção são exemplos de fenômenos que o tempo todo desafiam o *status quo*.

Além disso, os serviços do setor público podem contar como uma importante parcela da atividade econômica, sendo que, na maioria das nações desenvolvidas, ele contribui para a geração de cerca de um em cada sete empregos e seus gastos variam de 30% a 50% do PIB em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2009). Igualmente, esse setor pode jogar um papel determinante no emprego de indivíduos altamente qualificados. Certamente, porque partes do setor público estão entre os mais “*knowledge-intensive*” na economia, e têm um papel fundamental na criação e distribuição de conhecimento na sociedade. Assim, a inovação no setor público assume uma relevância central em discussões sobre políticas públicas, sobretudo as relacionadas com a assistência social e o aumento da produtividade e empregos de longo prazo (WISDRUM; KOCH, 2008; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011).

Um dos elementos decisivos que impulsionam as inovações no setor público é a tecnologia de informação e comunicação (TIC) que se tem mostrado relevante para as organizações, especialmente as do setor público, por propiciar a inovação de muitos produtos e serviços, viabilizando o aparecimento de competências dentro das organizações

como, por exemplo: entrega online de informação; acesso eletrônico a serviços; habilidade de solicitar e obter serviços específicos; pagamento e apresentação eletrônica de contas e habilidade de utilizar vários produtos de software, sem que seja preciso realimentar os dados (RESENDE; ABREU, 2010).

Dito isso, as organizações do setor público podem ser espaço para o desenvolvimento de uma Orientação Empreendedora (OE), uma vez que o processo de criação de valor para os cidadãos demanda um esforço de mobilização de 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.

Contudo, existe a necessidade de se abordar o empreendedorismo público como fenômeno social tal como tem sido sugerido por autores como Johannisson (1998), em contraposição ao empreendedorismo empresarial-mercantil que minimiza ações de natureza pública e coletiva. Dessa forma, o ator que empreende nas instituições públicas será um agente social em interação, com vista a gerar empreendimentos inovadores geradores de soluções alinhadas com as demandas atuais.

O empreendedorismo nas instituições, portanto, não é um dom exclusivo das instituições privadas, mas algo ao alcance das instituições públicas – algo que pode ser aprendido e organizado sistematicamente por qualquer um (SCHNEIDER; TESKE; MINTROM, 1993; VALADARES; EMMENDOERFER; BORGES, 2010). O alcance desses objetivos passa pela abertura do setor público para a ação empreendedora.

Empreendedorismo no setor público

Visto que o setor público pode ser um espaço para ações empreendedoras, o empreendedorismo no setor público, em si, permanece um assunto pouco explorado, embora discussões sobre o tema dentro das ciências políticas e da administração pública datem das décadas de 1960 e 1970 (OSTROM, 1964; WAGNER, 1966; FROHLICH et al., 1971; JONES, 1978; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012).

Segundo Klein et al. (2010), o conceito de empreendedorismo no setor público ou, simplesmente, empreendedorismo público é impreciso, em parte, porque é muito difícil identificar os interesses públicos, mesmo sob as melhores circunstâncias, somado ao fato de serem muito suscetíveis a mudanças ao longo do tempo. Além disso, esse autor aponta também a complexidade da unidade de análise “público” que, transversalmente, diz respeito “à comunidade local, autoridades provinciais, pequenas e grandes associações voluntárias, os Estados-nação, e a comunidade internacional” (p. 1). Da mesma forma que o **público** muda ao longo do tempo, assim também os interesses públicos mudam constantemente. Sobre isso, Ostrom (1990) lembra que a resolução dos problemas de ações públicas pode ocorrer por meio de ações privadas de associações não governamentais voluntárias. Portanto, isso indica que o empreendedorismo de interesse público evoca visões familiares de energia desencadeadas na busca de eficiência ou inovação.

As diferentes abordagens sugerem um reconhecimento do potencial de aplicabilidade do empreendedorismo na gestão do setor público, mas ainda não existe consenso quanto ao que isso significa. De qualquer modo, apesar da crescente atenção dedicada ao fenômeno, uma definição totalmente aceita de empreendedorismo do setor público

está ainda para surgir. O Quadro 1 a seguir, apresenta algumas das definições propostas na literatura.

Cada um destes conceitos é consistente com a literatura convencional de empreendedorismo como um processo contínuo

Quadro 1: Definições de empreendedorismo público

Autor(es)	Definição
Linden (1990)	A busca intencional e organizada por mudanças inovadoras nas organizações e operações do setor público.
Bellone; Goerl (1992)	Uma abordagem ativa de responsabilidade administrativa, que inclui a geração de novas fontes de receita, oferecendo serviços avançados, e ajudando a facilitar o aumento da educação cidadã e envolvimento.
Osborne; Gaebler (1992)	Uma tentativa contínua para aplicar recursos em novas formas, de modo a aumentar a eficiência e a efetividade de instituições públicas.
Van Mierlo (1996)	Uma estratégia de gestão inovadora, que é uma necessidade no setor público ¹ .
Barzel (1989; 1997)	A criação ou definição dos direitos de propriedade de forma a tornar a ação privada e política mais eficiente e efetiva ² .
Roberts (2002)	A geração de uma nova ideia e a concepção e implementação da ideia inovadora nas práticas do setor público.
Morris et al. (2008)	Processo de criação de valor para os cidadãos, por meio de uma combinação única de recursos públicos e/ou privados para explorar as oportunidades sociais.
Diefenbach (2011)	O processo de identificação e busca de oportunidades (por grupos e/ou indivíduos), sendo um fenômeno caracterizado por inovação, proatividade e assunção de riscos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

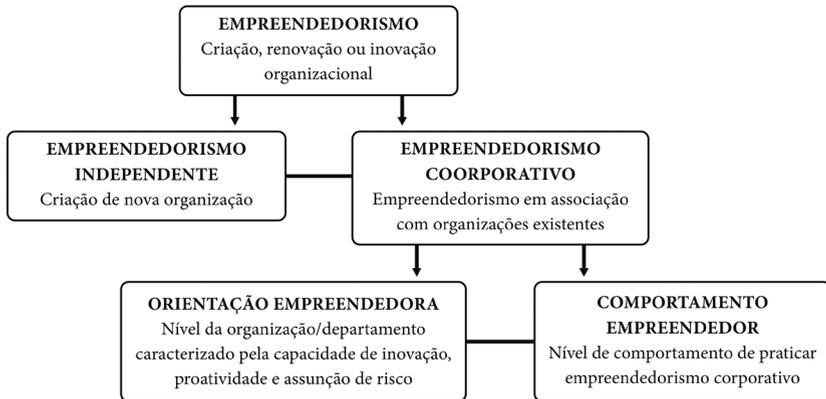
1 Sob essa ótica, o empreendedorismo público procura a eficiência e eficácia organizacionais por meio da aplicação de estratégias de gestão inovadoras (Javier, 2002).

2 Geralmente sujeito à percepção do ator político é que isso vai conferir ganho pessoal.

de busca de oportunidades e de transformação social. Seguindo essa linha de raciocínio Diefenbach (2011) aponta os termos-chave do empreendedorismo aplicados ao setor público. Para ele empreendedorismo público geralmente toma a forma corporativa e não independente, ou seja, sempre em associação com organizações já existentes. A Figura 1 evidencia as duas abordagens de estudo do empreendedorismo, mas para os fins do nosso estudo será ressaltada a escola corporativa, a partir da qual serão feitas análises nas organizações públicas, levando em consideração a Orientação Empreendedora (OE) e o Comportamento Empreendedor (CE). Estas duas premissas, segundo Diefenbach (2011), são fatores básicos para a implementação do empreendedorismo em organizações públicas.

A OE diz respeito ao processo empreendedor, e a forma como o empreendedorismo se desenvolve. Frequentemente, ela também

Figura 1: Termos-chave do empreendedorismo aplicáveis ao setor público



Fonte: Diefenbach (2011, p. 38, tradução nossa)

costuma ser identificada como sendo o empreendedorismo no nível da organização. Além disso, ela diz respeito também aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial comumente utilizados para a ação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996). Isso sugere que a OE surge fundamentalmente a partir do exercício de realização de escolhas estratégicas, de forma que se pode depreender que as oportunidades de novos empreendimentos podem ser resultado de escolhas feitas de forma intencional. Para Martens (2007), ela envolve as intenções e ações de atores-chave funcionando em um processo dinâmico gerador visando à criação de novos negócios.

Ao se realizar a comparação entre Orientação empreendedora e desempenho das organizações, as pesquisas apontam para a existência de uma relação positiva entre os dois construtos, ou seja, as organizações que adotam uma OE tendem a ser mais bem-sucedidas em suas atividades (MARTENS; FREITAS, 2008). Portanto,

a OE é considerada benéfica para as organizações uma vez que é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de performance financeira, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Idem, p. 91).

Estudos recentes sobre a OE de organizações Brasileiras (FERNANDES; SANTOS, 2008) revelam que esta emerge de uma perspectiva de escolha estratégica, e apontam a intencionalidade como fator importante no empreendimento com sucesso de oportunidades de novos negócios. Esses estudos revelaram, ainda, que a OE envolve intenções e ações de atores-chave em um processo gerador dinâmico, visando à criação de novos negócios. Ou seja, ele envolve ações deliberadas.

Na mesma linha, Martens e Freitas (2008) ensinam que a “OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora” (p. 92).

No setor público ainda rareiam estudos sobre a OE. Desenvolvimentos recentes na gestão do setor público têm aumentado a necessidade de se compreender como a OE pode ser alcançada nas administrações públicas. Alguns estudos já apontam que o foco em indicadores de desempenho e ambiguidade de objetivos parece não impedir a OE das organizações públicas. Em vez disso, uma infinidade de expectativas, localismo de gerentes de nível médio, e posse de posição têm o maior impacto no nível departamental na OE dessas organizações. Igualmente, o suporte da gerência, a discrição no trabalho e disponibilidade de recursos influenciam positivamente a OE e o desempenho de organizações do setor (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012).

Os estudos sobre o empreendedorismo público de que temos conhecimento oferecem poucos *insights* sobre o comportamento empreendedor (CE) dos empreendedores públicos e das organizações públicas. Por exemplo, não conseguem explicar o processo empreendedor de seleção e não estabelecem nenhuma ligação entre o empreendedorismo e o contexto organizacional (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2007).

Contudo, o CE tem sido entendido como “um comportamento intencional dirigido para um evento específico” (Idem, p. 23). Dentro das organizações existentes, o CE é concebido como “um conjunto de atividades e práticas que permitem aos indivíduos em vários níveis, de forma autônoma gerar e utilizar uma combinação de recursos inovadores para identificar e buscar oportunidades...” (Id., Ibid.). Zampetakis e Moustakis (2007) argumentam que há duas principais correntes de

pesquisa sobre os fatores que estimulam ou limitam o CE. A primeira coloca a organização no centro e a segunda corrente se concentra no indivíduo. O curioso é que a literatura revela que a maioria das pesquisas sobre o empreendedorismo corporativo analisa essencialmente o efeito de fatores contextuais no nível da empresa sobre o CE e negligencia a interação entre os indivíduos. No setor público acontece o mesmo e estudos sobre o comportamento empreendedor são até mais raros.

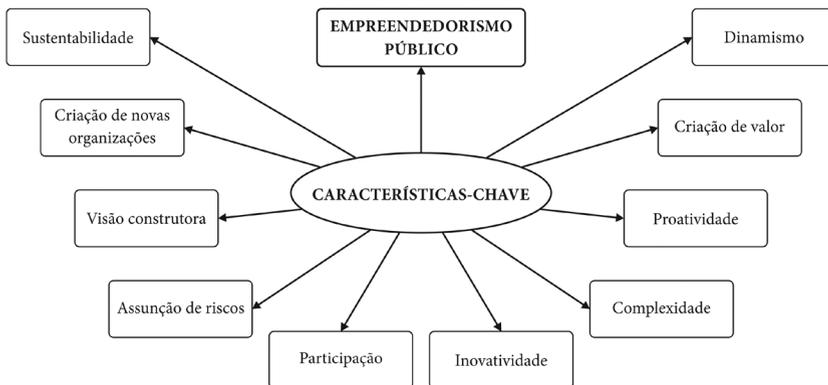
Na perspectiva microeconômica, o CE é tido como elemento do escopo/domínio do setor privado. Este enfoque pode, em parte, ser atribuído à associação entre empreendedorismo e lucratividade, questão que geralmente é considerada no âmbito de organizações do setor privado. Por outro lado, a responsabilidade pelos riscos percebidos da atividade empreendedora é muitas vezes vista como sendo mais apropriadamente assumida pelo setor privado, em vez de ser uma prerrogativa das organizações do setor público estabelecidas com fundos públicos. No entanto, o interesse no que podemos chamar de comportamento empreendedor no setor público está se desenvolvendo e os governos estão cada vez mais indo além do envolvimento indireto ao realizarem eles mesmos atividades empreendedoras (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2010; OSBORNE; GAEBLER, 1992).

De acordo com Morris et al. (2008), não há nenhum modelo formal a respeito de como o empreendedorismo pode ser feito no setor público. No entanto, em seu estudo sobre o comportamento empreendedor do setor público Grego, Zampetakis; Moustakis (2007) demonstraram a existência de uma correlação positiva entre o comportamento empreendedor de um servidor e um contexto favorável (de suporte) como expresso pelo acesso a informações gerenciais e encorajamento pelas iniciativas. Além disso, esses autores demonstraram que muito é mais provável que os chefes de departamento possuam níveis mais elevados de comportamento empreendedor do que aqueles que não são

chefes de departamento, enquanto que os funcionários mais antigos não se destacam quando comparados aos “novatos” no setor público. Igualmente, os mesmo autores deixaram claro que não há um padrão que se desenvolve relativamente a gênero, educação e comportamento empreendedor.

Tanto assim é que o empreendedorismo público se manifesta em uma variedade de atividades, tais como mudança do ambiente institucional ou regras do jogo, criação de novas organizações públicas, criação e gestão de novos recursos públicos, e aproveitamento de *spillovers* por ação privada em busca do bem comum. Essas atividades envolvem também a criação de recursos públicos e tomada de decisões para alocação de recursos uma vez existentes. Logo, empreendedores buscando interesses públicos combinam recursos públicos e, algumas vezes, em conjunto com recursos privados na persecução de objetivos sociais (KLEIN et al., 2010; OSTROM, 1990). A Figura 2 ilustra as características-chave do empreendedorismo público.

Figura 2: Síntese das características centrais do empreendedorismo público



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

O empreendedorismo público como fenômeno social, coletivizado e de interação social, tal como tem sido sugerido por autores como Bill, Bjerke; Johansson (2010); Berglund; Johannisson e Schwartz (2013) se revela em contraposição ao empreendedorismo atomístico que minimiza ações de cunho coletivo. Deste modo, o ator que empreende no setor público será um agente construído socialmente e no diálogo coletivizado, o que incrementará o espírito do empreendedor.

Souza e Lira (2009), por outro lado, assinalam que a ação empreendedora pode ser induzida como forma de se “obter melhores resultados no reconhecimento de oportunidades pelos empreendedores com a construção e o incremento de redes sociais”. Visão estrutural tem Paiva Jr. (2004), quando afirma que empreendedores também injetam e inflam seus negócios por meio de contatos com integrantes de suas redes sociais, o que na ótica destes autores seria válido também no setor público.

De todo modo, cremos que o entendimento do empreendedorismo público exige também um conhecimento plural e multidisciplinar do mundo, além de visão crítica e contextualizada, até porque o desenvolvimento de estudos fundamentados nessa premissa redundaria num conhecimento que permite entender o empreendedor como sujeito capaz de intervir nas estruturas da sociedade.

Mas quem é o “empreendedor público”?

Jean-Batiste Say (1767-1832) definiu o empreendedor como aquele indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para outro de maior produtividade e rendimento (LANDSTRÖM et al., 2012). Esta definição não esclarece, entretanto, sobre “quem é o empreendedor?”, (BURGGRAAF; FLÖREN; JOOST, 2008). Diante disso, Moroz e Hinde (2011) sugerem que estas

questões demandam ainda muitos esforços acadêmicos a fim de serem respondidas.

Guerra e Paiva Jr. (2010) argumentam que as investigações sobre o tema ainda [re]produzem conceitos hegemônicos e contribuem para o reforço da concepção norte-americana do empreendedor solitário protagonizado por um sujeito super-herói. Essa imprecisão dos conceitos de empreendedor levou à falta de consenso sobre “quem é o empreendedor público?”, e “como ele se compara com o empreendedor do setor privado?”. Portanto, as pesquisas sobre o empreendedor no setor público apresentam ainda alguns desafios, como de resto apontam Martins; Imasato e Pieranti (2007), e Sousa (2010) em seu estudo sobre a ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público em Pernambuco, no Brasil.

Apesar dessas imprecisões, identificamos na literatura alguns dos termos que têm sido mais utilizados para classificar empreendedores do setor público, tendo como base suas posições formais. São eles: **empreendedor político** – aquele que foi eleito e detém posições de liderança no governo; **empreendedor executivo** – o que detém posições de liderança sem ter sido eleito; **empreendedor burocrático** – não é eleito e não assume nenhuma posição de liderança; **empreendedor de políticas** – em contraste com os outros três tipos – não ocupam cargos formais no governo (ROBERTS, 1992; DIEFENBACH, 2011).

Os atores políticos – oficiais eleitos, burocratas do governo ou funcionários públicos, bem como indivíduos e organizações que procuram usar o processo político para alcançarem objetivos particulares – podem até certo ponto ser descritos usando a linguagem da teoria do empreendedorismo. Assim sendo, da mesma forma que os empreendedores descritos por Kirzner (1978; 2000), os empreendedores políticos buscam criar ou descobrir oportunidades para ganho, seja privado ou social, além de investirem recursos, tangíveis e intangíveis

(tempo, esforço e reputação), em antecipação a recompensas futuras incertas como argumenta Knight (2005) por meio da introdução de novos produtos políticos e processos como nos ensina Schumpeter (1934). Finalmente, os empreendedores públicos também podem criar organizações e instituir mudanças organizacionais com o objetivo de promoverem seus interesses públicos e privados percebidos. Mas, ao contrário de empreendedores privados, os empreendedores públicos não podem usar benefícios privados apropriados como critério para o sucesso.

Por sua vez, Bernier (2007, p. 489) aponta o empreendedor público como a pessoa “que contribui para a construção de uma organização pública ou para o aumento da sua capacidade de oferecer serviços e criar valor”. Esse tipo de empreendedor surge e consegue ter sucesso em ambientes organizacionais e políticos que contêm uma mistura contraditória de valores herdados do passado. E são essas contradições que, conforme Quirk (2011), os empreendedores públicos exploram.

Nesse ponto, vale atentar para a definição de Osborne e Gaebler (1992) de empreendedor como sendo uma pessoa que usa recursos (de novas maneiras) de modo a maximizar a produtividade e a eficácia, concepção que leva ao entendimento de empreendedores como líderes capazes de conduzir suas organizações ao sucesso. Sob essa ótica, podemos depreender que o empreendedor é, por excelência, um agente detentor dos “mecanismos de mudança”, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de recursos distintos ou combinações diferentes de um mesmo recurso. A aplicação destes mecanismos é também possível na esfera pública em toda a sua extensão (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008). No Quadro 2 a seguir apresentamos uma síntese das definições de empreendedor público encontradas na literatura.

Quadro 2: Definições de empreendedor público

Autor(es)	Definição
Bernier; Hafsi (2007)	Um indivíduo que contribui para a construção de uma organização pública ou para o aumento de sua capacidade de prestar serviços e criar valor.
Roberts (2002)	O indivíduo que gera, projeta e implementa ideias inovadoras no domínio público.
Dobell (1989)	Servidor público que assume risco por sua própria conta, o que envolve a delegação, a descentralização, a delegação de autoridade.
Ramamurti (1986)	Um indivíduo que propositalmente assume atividades para iniciar, manter ou engrandecer uma ou mais organizações do setor público.
Mack; Green; Vedlitz (2008)	Qualquer funcionário eleito, funcionário burocrático, gerente de organização sem fins lucrativos, ou cidadão privado percebido por seus / suas colegas e amigos para ser instrumental na promoção da mudança inovadora para modificar a maneira que as entidades públicas operam.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Segundo Boyett (1997), o empreendedorismo público e habilidades de liderança são correlatos, com capacidade de resposta sendo um fator comum. Por isso, em sua definição de empreendedores públicos ela incorpora a noção de que estes são “[...] suscetíveis à manipulação de seus *stakeholders* e com um desejo por um elevado nível de auto-satisfação social, que têm a capacidade de detectar maiores oportunidades de mercado e são capazes através da manipulação do seguidor de agir sobre eles [...]” (BOYETT, 1997, p. 90). Igualmente, estudos de empreendedores públicos bem-sucedidos revelam um grande número de traços comuns, que incluem a criatividade e a inovação, assunto que será tratado a seguir.

O empreendedor público como agente de inovação

Não seria exagero apontar a existência, no campo das proposições teóricas, de grande sintonia entre os pressupostos inerentes à abordagem do empreendedor e agente de inovação no setor público. Hoje, o empreendedor público dispõe de condições – sobretudo tecnológicas – que o permite tomar as rédeas da construção de um posicionamento a partir do qual pode se reconhecer e ser reconhecido como agente de inovação, de transformação social.

Entendemos que os recursos públicos e os seus direitos de propriedade associados devem ser definidos, compreendidos e geridos de forma eficaz para que a inovação ocorra (RAYMOND, 2003). Por outro lado, apesar das diferenças, as ideias provenientes do empreendedorismo fornecem uma base conceitual para entendermos os empreendedores como os tomadores de decisão na alocação de recursos escassos em condições de incerteza.

Ancorado na visão schumpeteriana e, tomando por base algumas dessas pesquisas iniciais no setor público, pode-se afirmar que o empreendedorismo seria o processo de introdução de inovação no setor público.

Schumpeter descreveu a inovação de várias maneiras. Inicialmente, ele enunciou os tipos de novas combinações que constituem a base do desenvolvimento econômico, e abrangem o seguinte: (1) criação de um novo bem ou nova qualidade de um bem, (2) a criação de um novo método de produção, (3) a abertura de um novo mercado, (4) a captura de uma nova fonte de oferta, (5) uma nova organização da indústria. Ao longo do tempo, a força dessas novas combinações se dissipa quando o novo torna-se parte do antigo fluxo circular. Mas isso não muda a essência da função empreendedora, nem mesmo no setor público.

A introdução de inovações no setor público por um servidor público e sua socialização com o intuito de produzir mais-valor contribuem para o empoderamento da agência desse indivíduo como empreendedor público. Assim, a constituição deste tipo de empreendedor em um agente de inovação se consolida a partir de uma mudança cultural que reforça a cultura do bem comum e potencializa a distribuição, a cooperação e a apropriação de valor público. Entretanto, ao criar as condições para que a sociedade usufrua legalmente de uma determinada inovação, o agente do serviço público tem que levar em conta as demandas dos cidadãos, ou seja, a apropriação do valor tem de considerar a possibilidade de todos poderem usufruir da inovação introduzida (MOORE, 2002; RAINEY, 2009).

Num estudo realizado na Eslováquia, Windrum e Koch (2008) constataram que uma fonte de soluções inovadoras no âmbito dos serviços públicos são as parcerias nacionais e internacionais. Eles argumentam que tais parcerias e articulações em rede trazem juntos representantes de vários setores (mercado, Estado e sociedade civil), e criam uma base conceitual para o intercâmbio de informações, debates, controvérsias, persuasão e busca por soluções compartilháveis. Berber (2007) relata que estudos similares e outros sobre aplicações para inovação no setor público têm sido feitos também no Canadá, nos Estados Unidos e na Comunidade Britânica.

Os traços da constituição do empreendedor público num agente de inovação ficam evidenciados, também, na medida em que há liberação de inovações que antes eram utilizadas por poucos, ou apenas no âmbito interno das organizações públicas (*BackOffice*) para a generalidade dos cidadãos. Exemplos disso são as inovações tecnológicas introduzidas na administração pública na República de Cabo Verde, permitindo aos cidadãos acesso online a diversos serviços do Estado, por exemplo, serviços de identificação civil, criminal, predial; serviços relacionados

ao fisco, abertura e fechamento de empresas em um dia; serviços alfandegários; praças digitais como pontos de acesso à internet grátis em escolas e locais públicos, dentre outros (DIAS, 2011).

8.3 Considerações finais

A relevância do conceito de empreendedorismo como fenômeno multidimensional revela, dentre outras ações, o seu potencial de alterar a realidade social ao trazer algo novo e diferente como retorno às necessidades identificadas no ambiente organizacional. Além disso, permite superar a tradicional crítica ao modelo de administração gerencial em que se tende a ter uma visão do empreendedorismo predominantemente atrelado ao mercado. Essa visão gerava críticas como aquelas que defendem que o modelo gerencialista parece não ter dado conta de preparar gerentes públicos na identificação de problemas, na mobilização de recursos e estabelecimento de parcerias.

A definição, a natureza do processo, e as dimensões fundamentais do empreendedorismo são fundamentalmente iguais, independentemente do contexto. Todavia, existem diferenças fundamentais em realidades organizacionais, que sugerem que os objetivos, limitações, abordagens e resultados relacionados aos esforços empreendedores de sucesso são únicos em organizações do setor público. Contudo, aqui estamos abraçando uma concepção de empreendedorismo como um construto universal que pode também ser aplicado em organizações do setor público.

Neste sentido, o desafio para os gestores públicos está em reconhecer as principais semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo nas instituições públicas e privadas, identificando os processos empreendedores que conduzem a diversas formas de empreendedorismo, além de verificarem as formas desse fenômeno que produzem os

melhores resultados para sua organização. Assim, entendemos que as instituições públicas que operam de forma empreendedora fornecem uma base fundamental para a compreensão da organização, bem como para o apoio a oportunidades de desenvolvimento organizacional e produtividade.

Este estudo percorreu caminhos que auxiliam na resposta ao questionamento central do estudo: **Como o servidor público se torna empreendedor e agente de inovação no setor público?**

Desenvolveu-se uma exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação pessoal de um quadro de análise ilustrativo da mudança paradigmática que vai permitir um empoderamento do empreendedor público. Este tem o potencial de se tornar em um agente de inovação, a partir de uma mudança.

As tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel importante neste processo, uma vez que contribuem para o melhoramento das habilidades do empreendedor ao aperfeiçoar os processos produtivos, tornando-se um meio para a distribuição, captação, recuperação e organização das ideias que são rapidamente transformados em valor público.

Com esta pesquisa, procurou-se um melhor entendimento sobre a relação entre empreendedorismo e empreendedorismo corporativo. Este último, por sua vez, se desdobra em OE e CE, que são responsáveis por transformar as organizações públicas por meio da inovação. Pensamos que a inovação tem que ser construída socialmente, embora o desafio para o setor público seja desenvolver uma cultura de inovação com base em uma estratégia global, para oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento de “líderes empreendedores” para o setor público moderno. Afinal de contas, a inovação ascende à posição de elemento fundamental para o sucesso econômico de sistemas produtivos, regiões e países, implicando novas demandas para as políticas públicas.

Atualmente, o funcionamento das organizações do setor público e o papel dos empreendedores podem nos levar ao melhor entendimento dos determinantes da performance das organizações do setor público. Mais, tais entendimentos podem gerar conhecimento relevante para os gestores do setor público, na medida em que podem contribuir para viabilizar um melhor direcionamento no processo de formação de uma cultura empreendedora nas instituições do mesmo setor.

Com esta pesquisa, pretendemos dar algum tipo de respaldo à questão da constituição do empreendedor público como agente de inovação embasado num novo marco das relações sociais, de modo que a riqueza das discussões será reforçada caso as contribuições teóricas forem aplicadas em contextos culturais diferenciados. Contudo, não se pode esquecer que, num contexto em que a informação é cada vez mais precíval, são necessários bons debates teóricos que possam servir de âncora e referência para se fugir das correntes totalizantes, possibilitando alternativas às formas hegemônicas de empreendedorismo na esfera pública, que podem inviabilizar seu uso como suporte de desenvolvimento em países emergentes.

Para o futuro, sugerimos pesquisas empíricas que avaliem a relação entre as principais características do empreendedor público e do privado. Além disso, há necessidade de estudos que avaliem comparativamente as principais semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo nas organizações do setor público e nas do privado. Por outro lado, sugerimos estudos que possam de alguma forma ampliar as dimensões centrais do empreendedorismo no setor público e demonstrem que tais dimensões são as mais adequadas para análise desse tipo de empreendedorismo, mormente em ambientes transculturais.

Finalmente, como implicação gerencial, depreendemos a necessidade de reconhecimento das diferenças entre o empreendedorismo público

e privado e, do fato de que empreendedores públicos têm algumas habilidades que talvez não possam ser encontradas em todos os empreendedores do setor privado.

Referências

ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**. Vol. 38. n. 2 Sage publications. p.196-217. 2008. Disponível em<<http://arp.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/2/130>>. Acesso em: 15/05/2013.

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.

ANDRADE, Maria M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções Práticas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARROS, A. M. D. S. P. D. et al. **Reinventando o governo: o empreendedorismo no setor público**. IV Empreender Favip. FAVIP. Caruaru: Favip: 4 p. 2010.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. xi, 122p ISBN 0521364094.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. 2nd. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. xi, 161p ISBN 0521592755

BERLGUND, K.; JOHANNISSON, B.; SCHWARTZ, B. **Societal entrepreneurship positioning, penetrating, promoting**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.; 1 online resource (304 p.) p. 2013.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, Vol. 67, n. 3, p. 488-503, May-Jun 2007.

BILL, F.;BJERKE, B.;JOHANSSON, A. W. **(De)mobilizing the entrepreneurship discourse: exploring entrepreneurial thinking and action**. Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2010. ISBN 9781849806459.

BOYETT, I. "The public sector entrepreneur: a definition", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol. 3 No. 2, pp. 77-92, 1997.

_____. The public sector entrepreneur – a definition. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 9, n. 2, p. 36-51, 1996.

BRUYAT, C. **Creation d'entreprise: contributions épistémologique et modélisation**. Tese (Doutorado). Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre-Mendès, Grenoble, França, 1993.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm: a philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship: theory & practice**, v.14, p. 0-26, 1989.

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.

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

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

DANJOU, I.L. Entrepreneuriat: um campo fértil à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestión**, Paris, Vol. 28, no.138, p.109-125, 2002.

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**. New York: Springer, 2005.

DIAS, Alexandre dos Santos. **Sociedade da informação e governo electrónico: uma realidade irreversível em Cabo Verde**. Dissertação (Mestrado em Gestão) Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2011.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurial orientation in the public sector: when middle managers create public value**. (Doctor of Philosophy in Management). School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.

DIEFENHACH, Fabian E. **Entrepreneurship in the public sector: When Middle Managers Create Public Value**. 1st Edition. Germany: Wiesbaden Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2011.

DOBELL, A. R. The Public Administrator: God? Or Entrepreneur? Or are they the Same in the Public Service. **The American Review of Public Administration**, v. 19, n. 1, p. 1-11, March, 1989 .

DOUGLASS, J. A. **The entrepreneurial state and research universities in the United States Policy and New State-based Initiatives**. Paris: OECD Publishing: 37 p., 2007.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. Tradução Carlos Malferrari. 8ª e.d. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EISINGER, P. K. **The rise of the entrepreneurial state: state and local economic development policy in the United States**. Madison, Wis: University of Wisconsin Press, 1988. xvii, 382 p. ISBN 0299118703.

FERNANDES, D. V. D. H. and SANTOS, C. P. D. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE electron**. [online]. Vol.7, n.1, pp. 0-0, 2008,. ISSN 1676-5648.

FILION, Louis Jacques. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Recife: IEL, 2004.

FROHLICH, N.; OPPENHEIMER, J.A.; YOUNG, O.A. **Political Leadership and Collective Goods**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971.

GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. Gestao pública orientada para resultados no brasil. **RSP Revista do Serviço Público**, Vol. 53, n. 4, p. 25, 2002.

GUERRA, J. R. F.; PAIVA JR., F. G. de. [Re]Pensando a articulação entre o empreendedorismo e a produção cultural: o olhar inspirado nos estudos culturais. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 5., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: Faculdade de Comunicação - UFBA, 2009. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19413.pdf> Acesso em: 16 maio 2013.

HOLBROOK, J. A. Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity, and Management. **Science and Public Policy**, Vol. 37, n. 2, p. 161-162, Mar 2010.

HUNG, H.; MONDEJAR, R. Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. **Journal of Entrepreneurship**, Vol. 14, n. 2, p. 117-129, 2005.

JAVIER, A. B. **Public entrepreneurship as a local governance strategy in decentralizing polity**: Exemplary initiatives from the philippines. Forum of International Development Studies, 2002.

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

JONES , F. F.; MORRIS, M. H. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol.24, n. 1, p. 19, 1999.

JONES, P. 'The appeal of the political entrepreneur' **British Journal of Political Science**, vol. 8, n. 4, p.498–504, 1978.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 16, n. 1, p. 26-46, 2009.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1978. x, 246 p. ISBN 0226437760.

_____. **The driving force of the market**: essays in Austrian economics. New York: Routledge, 2000. xii, 295 p. ISBN 0415228239 (hc.).

KLEIN, P. G. et al. Toward a theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, Vol. 7, n. 1, p. 1-15, Spr 2010.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. COSIMO Incorporated, 2005. ISBN 9781596052420.

LANDSTRÖMA, Hans; HARIRCHIC, Gouya; ÅSTRÖM, Fredrik. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, Vol.41, p.1154–1181, 2012.

LINDEN, R. M. **From vision to reality**: strategies of successful innovators in government. Charlottes Ville, Va: LEL Enterprises, 1990.

LUKE, B.; VERREYNNE, M. L.; KEARINS, K. Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. **Innovation-Management Policy & Practice**, Vol. 12, n. 2, p. 138-153, Aug 2010.

MACK, W. R.; GREEN, D.; VEDLITZ, A. Innovation and implementation in the public sector: an examination of public entrepreneurship. **Review of Policy Research**, Vol. 25, n. 3, p. 233-252, May 2008.

MARINI, C. **Desenvolvendo a cultura empreendedora na administração Pública**: panacéia, utopia ou realidade? São Paulo, FUNDAP, 2004.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**, Vol. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

_____. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

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.: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

METS, T. **Innovation Models and Success Factors of Knowledge-based Business**: Towards Strategy of Estonian Biotech Sector. Management of organizations; Systemic research, Vilnius: Vytautas Magnus University. 2005. P. 263-273.

MOORE, Mark Harrison. **Criando valor público**: gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Letras & Expressões/Brasília: ENAP, 2002.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 35, n. 4, Maio, 2011. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol. 24, n.1, p.71-91, 1999.

_____. et al. **Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations**. 2nd. Mason, Ohio, London: Thomson/South-Western; Thomson Learning, distributor, 2008. xvi, 432 p. ISBN 9780324259162 (student ed.) 0324259166 (student ed.).

MORRIS, M. H.; KURATKO, D.F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations**. 3rd Edition. Mason, OH: Cengage Learning, 2011.

O'FLYNN, J. From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. **The Australian Journal of Public Administration**. Vol. 66, n.3, p.353-366, 2007.

OECD. **Government at a glance 2009**. Paris: OECD Publishing, 2009.

OECD. **Innovation and Knowledge-intensive Service Activities**. Paris: OECD Publishing, 2006, p.179.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1992. xxii, 405 p. ISBN 0201523949.

OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1990. xviii, 280 p. ISBN 0521371015 (hardback).

_____. **Public entrepreneurship: a case study in ground water basic management**. Dissertation for University of California at Los Angeles, 1964.

PAIVA JUNIOR, F. G de. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz**. Tese (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**. **Caderno de Resumos do V EGEPE**, São Paulo, 2008.

_____.; G de. CORRÊA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R. A Identidade Cultural e a Articulação de Caráter Empreendedor na Busca por um Desenvolvimento Local. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

_____.; BARBOSA, F. Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. **Anais do XXV EnANPAD**, Campinas – SP, 2001.

POSSAS, M. L. Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Vol. 8, n.1/3, p. 78-97, Jan./Dez. 1991.

POTTS, J; KASTELLE, T. Public sector Innovation research: What's next?. **Innovation: Management, Policy & Practice**. Vol. 12, n. 2, p.122-137, Agosto, 2010.

QUIRK, B. **Re-imagining government: Public Leadership and Management in Challenging Times**. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2011.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. 4ª ed. San Francisco: John Wiley and Sons, 2009. 524 p.

RAMAMURTI, R. Public entrepreneurs: who they are and how they operate, **California Management Review**, Vol. 28 No. 3, pp. 142-58, 1986.

RICKARDS, T. Creativity and innovation: state of art and trends. In: **Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Empresas**, 1, 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2000.

ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, Vol. 11, n. 1, p. 55-74, 1992.

ROBERTS, N.C., Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, Vol. 11, No. 1, pp. 55-74, 2002.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHNEIDER, M.; TESKE, P.; MINTROM, M. **Public entrepreneurs identifying agents for change in the local market for public goods**. New York: Stony Brook: 235 p. 1993.

SCHNELLENBACH, J. A. N. Public entrepreneurship and the economics of reform. **Journal of Institutional Economics**, Vol. 3, n. 02, p. 183, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SEVERINO, A J. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUSA, J. L. de. **A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco**. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2010.

_____. PAIVA JR., F. G. D.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: O caso da ação empreendedora da fundação joaquim nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Vol. 11, n. 2, p. 18, ul./dez. 2010 2010.

_____.; PAIVA JUNIOR, F.G de.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Vol. 11, n.2, p. 337-354, 2010.

TAVARES, P. V.a; KRETZER, J.; MEDEIROS, N. Economia Neoschumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira. **Revista Economia Ensaios**, Vol. 20, n.1, p. 105-120, Dez. 2005.

TIBERGHIEEN, Y. **Entrepreneurial states: reforming corporate governance in France, Japan, and Korea**. Ithaca: Cornell University Press, 2007. xxi, 255 p. ISBN 9780801445934 (cloth alk. paper)

VALADARES, J. L. et al. **O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD: 16 p. 2012.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; BORGES, A. R. O empreendedor público: uma inovação da administração pública mineira. **Anais do IV Congresso UFV de Administração e Contabilidade VIÇOSA**, U. F. D. Viçosa/MG: Universidade Federal de Viçosa: 4 p. 2010.

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais**: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social, 2006, 379 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2006.

VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos**: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem. **RAE-eletrônica**, Vol. 7, Art. 7, Jan./Jun., 2008.

VAN MIERLO, J.G.A. 1996. **Public entrepreneurship as innovative management strategy in the public sector**: a public choice approach. Paper presented at the 65th Annual Conference of the Southern Economic Association. New Orleans, Louisiana USA. p.3.

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, Vol. 1, n. 1, 2001.

WAGNER, R.E. Pressure groups and political entrepreneurs: a review. **Public Choice**, Vol. 1, n.1, p. 161–70, 1966. DOI: 10.1007/BF01718992

WINDRUM, P.; KOCH, P. **Innovation in public sector services**: entrepreneurship, criativity and management. Cheltenham, UK/Nothampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd, 2008.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 13, n. 1, p. 19-38, 2007.

ZERBINATI, S.; SOUITARIS, V. Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. **Entrepreneurship and Regional Development**, Vol. 17, p. 43-64, 2005.

CAPÍTULO 9

A dimensão pública da ação do empreendedor cultural na produção de cinema¹

José Roberto Ferreira Guerra
Fernando Gomes de Paiva Júnior
Simone de Lira Almeida

9.1 Introdução

A discussão em torno da produção cultural ganha complexidade à medida que a dimensão da cultura assume uma posição central na era contemporânea. O desafio emergente, então, consiste em [re]definir a influência da cultura com relação a determinadas dimensões da vida cotidiana que ainda não haviam sido culturalizadas. Ou, por outro lado, como lidar com uma produção cultural crescentemente organizada, legislada e institucionalizada sem perder suas nuances irreconciliáveis com tal cenário? Temos, então, uma economia cada vez mais culturalizada e uma cultura cada vez mais economicizada (HALL, 2008; NEGUS, 1997; BENHAMOU, 2007; VALIATI e FLORISSI, 2007).

Como forma de ilustrar o debate sobre a dinâmica da produção simbólica e a ação do produtor cultural como empreendedor, o estudo concebe o audiovisual como atividade estratégica da política nacional

¹ Extraído da *Revista Cadernos de Estudos Sociais*, v. 27, p. 155-170, 2012.

carente de investigação quanto a sua dinâmica inovadora de produção no campo da Administração. Isso tende a gerar um quadro de invisibilidade dessa dinâmica (de produção e consumo) nos debates da área, fato que está atrelado à existência do viés economicista que pauta a construção de conhecimento em vários domínios dos estudos organizacionais.

O presente estudo está inclinado a uma abordagem pós-moderna indicando a tentativa de rompimento com (1) o *status quo* da área organizacional no que concerne aos estudos sobre cultura e produção cultural e (2) a compreensão do empreendedor como um “homem” dos negócios, atrelado, tão somente, à dimensão “*business*” do empreendimento (cf. PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA e GUERRA, 2008).

A questão da produção cultural será discutida com base em três proposições de circuitos da cultura, oriundas da tradição dos estudos culturais britânicos, quais sejam: Johnson (2004); Hall (2008) e Du Gay et al. (1997). Esses circuitos teórico-metodológicos contemplam os momentos nos quais os produtos/bens culturais são produzidos, distribuídos e consumidos. Eles consideram, ao mesmo tempo, a circulação de formas simbólicas (discursivas) e de mercadorias capitalistas. Para este estudo, realizamos uma sobreposição dos momentos da “produção” de cada um dos três circuitos, resultando na elaboração de um protocolo teórico-metodológico que demarca as dimensões públicas da ação do produtor cultural.

O debate sobre o Empreendedorismo no campo da produção cultural destaca o fato de os setores produtivos emergentes (a exemplo do cinema) ocuparem um lugar de destaque no mundo contemporâneo, realçando a potencialidade da indústria criativa como um setor estratégico para o desenvolvimento regional. A constituição desse setor está pautada na criação de valor econômico e simbólico na arena

da cultura e em novas formas de trabalho, associados a trajetórias empreendedoras individuais que lidam com o risco, a inovação e o desenvolvimento de novas racionalidades subjetivas (BANKS et al., 2000).

A ideia de descortinar formas inovadoras de articulação e mobilização social no campo da produção cultural faz avançar a compreensão do empreendedorismo como um fenômeno que deve ser considerado como uma possibilidade de emancipação, transformação social e ação coletiva (cf. PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA e GUERRA, 2008). Tal perspectiva do Empreendedorismo nos reaproxima dos estudos culturais que protagonizam a cultura como “local” de luta e resistência, extrapolando os limites de uma prática estritamente econômica. Frente ao exposto, elaboramos uma questão de pesquisa que nos auxilia na realização do estudo: **Como se caracteriza a dimensão pública da ação do empreendedor cultural na produção do cinema?**

9.2 O momento da produção cultural

A aproximação com a produção cultural coloca em relevo a necessidade de rompimento com noções preestabelecidas de certa autonomia entre a cultura, a economia, a política e as instâncias ideológicas (ESCOSTEGUY, 2004). A proposta que se apresenta para acessarmos a realidade empírica imbricada com a cultura está relacionada com uma lente multidisciplinar e sensível a uma construção teórica plural e com suas implicações políticas. Nesse sentido, o referencial teórico do estudo está pautado 1) na discussão do conceito de empreendedorismo cultural e 2) na elaboração de um arcabouço teórico-metodológico das dimensões públicas da ação empreendedora no campo da cultura.

O empreendedorismo cultural

A construção de “outro” empreendedorismo demanda um conhecimento plural e multidisciplinar, centrado em uma postura crítica e contextualizada e pelo entendimento do empreendedor como sujeito capaz de intervir nas estruturas da sociedade (MELLO; CORDEIRO e TEIXEIRA, 2006). Nesse sentido, o empreendedor que atua na produção cultural seria aquele que considera aspectos relacionados à estrutura social, extrapolando os limites de uma prática estritamente econômica (cf. HALL, 2008; JOHSON, 2004).

Uma definição possível para o empreendedorismo cultural é encontrada no estudo de Banks et al. (2000). Para os autores, esse empreendedor é caracterizado como aquele “*directly involved in the production of cultural goods and services: products whose principal value is symbolic, derived from their function as carriers of meaning – in images, symbols, signs and sounds*” (diretamente relacionado com a produção de bens e serviços culturais: produtos cujo principal valor é simbólico, derivado da sua função como portadores de significados – em imagens, símbolos, sinais e sons) (Ibid, p. 453, tradução nossa). Tal definição nos auxilia na construção do arcabouço teórico do estudo, na medida em que traz consigo a aproximação da gramática do empreendedorismo com conceitos advindos do campo da cultura, como símbolos e signos. Além dos aspectos já citados, o empreendedorismo cultural é também caracterizado por produzir inovação, flexibilidade, orientação para ideias e união do local com o global (BANKS et al., 2000).

A partir dessa definição, compreendemos que o empreendedorismo cultural está diretamente relacionado com a economia informacional pós-industrial pautada pelo risco e por redes sociais asseguradas pela confiança mútua entre seus membros, demarcando o cenário da produção pós-fordista que marca o cotidiano na contemporaneidade

(JULIEN, 2010; CASTELLS, 2007). Nesse sentido, a ação de empreender é compreendida como unidade de reprodução social, articulando alternativas em prol de novas formas de comunidade. Podemos perceber ainda a compreensão do indivíduo empreendedor como unidade de reprodução social, articulando alternativas em prol de novas formas de comunidade e associação pautadas por uma solidariedade social (BANKS et al., 2000).

A mudança de compreensão acerca do empreendedor nos leva ao entendimento de sua ação sob o prisma dialógico em que sua tarefa se viabiliza por meio da relação com sua rede social e pela preocupação com o ambiente externo à organização, ou à unidade empreendedora (BRUYAT e JULIEN, 2001). No caso dos empreendedores culturais, estes demonstram um novo tipo de relações entre pares que enxergam oportunidades e possibilidades em meio ao risco, à individualização e à pluralidade que marcam o cenário contemporâneo. Os empreendimentos desenvolvidos por esses empreendedores no campo da cultura estão inseridos em *milieux* (cf. JULIEN, 2010), redes e clusters, imersos na troca de conhecimentos e experiência. Eles exibem formas distintas de motivação, organização e relações de trabalho guiadas e constituídas por formas características de gestão do risco e de desenvolvimento de confiança, processos centrais na transformação social da modernidade tardia (BANKS et al., 2000).

As práticas culturais constituem novas estratégias de representação, assim como uma nova práxis que caminha para se estabelecer uma gama de possibilidades artísticas inovadoras, conforme assevera Jameson (2004). Sobre esse aspecto, destacamos a existência de uma correspondência entre o produto cultural e a subjetividade de quem o faz, uma vez que a relação entre o “eu”, o produto e o mercado (*self, product and market*) (BANKS et al., 2000) torna-se o eixo de reflexão central do empreendedor cultural.

Os conceitos apresentados nessa sessão indicam a necessidade de revermos a ação do empreendedor na sociedade, uma vez que são as próprias estruturas sociais que demandam o agir em rede, coletivo e reflexivo. Um desafio resultante dessa visão de mundo reside no ato de podermos acessar os modos e significados pelos quais os empreendedores negociam um senso de segurança ontológica, sinalizando as escolhas que eles fazem na tentativa de articular um conjunto de futuros alternativos para eles mesmos e para a região na qual estão inseridos articuladas com um debate mais amplo sobre risco e o reconhecimento da(s) estrutura(s) social(is) (BANKS et al., 2000).

Os circuitos da cultura

Como forma de ilustrar o imbricamento entre as formas de produção cultural e as mercadorias capitalistas, buscamos articular diferentes concepções teóricas sobre o momento da produção cultural. Dessa forma, entendemos que o circuito da cultura no qual o momento da produção está inserido é, ao mesmo tempo, um circuito da capital e de circulação de formas subjetivas. Nesse contexto, os produtos culturais (formas de representação da subjetividade de um grupo de realizadores) tornam-se “uma mercadoria que carrega uma acumulação particularmente rica de significados” (JOHNSON, 2004, p. 36).

A abordagem do “circuito da produção e circulação de formas subjetivas” serve para a compreensão de que a relação produção-distribuição-consumo está mutuamente imbricada. No entanto, cada uma dessas dimensões mantém características distintas que são responsáveis por mudanças nas formas produzidas/consumidas. Ressaltamos que a produção cultural também é permeada por lógicas do poder que demarcam a aproximação das formas culturais com forças históricas (NELSON; TREICHLER e GROSSBERG, 2002).

A produção cultural diz respeito ao momento no qual significados são criados e compartilhados por determinado grupo, por intermédio da utilização de códigos profissionais (HALL, 2008) e em meio a uma “cultura” específica pautada por novos formatos de organização que se contrapõem a modelos mais racionalistas, como o fordismo e o taylorismo (DU GAY et al., 1997). As relações de produção nesse campo estão ancoradas no desenvolvimento de redes sociais, na atuação conjunta, na troca de experiências entre atores e em formas de aprendizagem reflexivas e contextualizadas (RAFFO et al., 2000a).

Sob essa perspectiva, o a produção cultural empreendedora está relacionada com a criação de um ambiente dialógico e discursivo, marcado pela crescente interação e ampliação dos capitais social e cultural (RAFFO et al., 2000b). Esse cenário é caracterizado pela construção social de uma realidade que confere ao empreendedor a possibilidade de ampliar sua ação e sua influência no setor (DOWNING, 2005).

Dessa forma, o entendimento das condições capitalistas de produção faz com que o circuito da produção e circulação de formas subjetivas também seja um circuito de capital conforme articulado por Johnson (2004). Nesse contexto, o filme (forma de representação da subjetividade de um grupo de realizadores) torna-se “uma mercadoria que carrega uma acumulação particularmente rica de significados” (Ibid, p. 36), ressaltando o imbricamento entre as formas de produção cultural e as mercadorias capitalistas.

Por sua vez, o circuito de cultura apresentado por Du Gay et al. (1997) mostra que os significados atribuídos aos produtos culturais são resultados transitórios de uma combinação de processos. O modelo teórico adotado pelos autores articula cinco processos culturais distintos – representação, identidade, produção, consumo e regulação –, cuja interação pode levar a resultados variados e contingenciais.

Sob a inspiração dessa concepção teórico-metodológica, o significado dos produtos culturais não emana diretamente do artefato, mas da articulação dos cinco momentos do processo, que juntos estabelecem um espaço cultural no qual o significado é posto em circulação: criado, modificado e recriado. Nesse sentido, em vez de privilegiar um fenômeno singular para explicar o significado de determinada ação cultural, o circuito privilegia a combinação de processos distintos. O processo de produção está ancorado na criação de significado por parte dos produtores culturais e está alicerçado em códigos profissionais e estruturas organizacionais próprias que contribuem para a elaboração de significados culturais como demonstrado por Negus (1997).

Outro modelo sobre a circulação de formas culturais contido na tradição dos estudos culturais é o da Codificação/Decodificação de Hall (2008). Para o autor, o processo contínuo de (re)significação da cultura está ancorado nas três dimensões que sustentam uma formação social como um todo: a ideológica, a econômica e a política. É no interior da interseção entre essas esferas que as práticas sociais se desenvolvem e os significados (as representações do mundo) são elaborados. Esses significados são elaborados tanto no momento da produção (codificação), quanto no consumo (decodificação). O autor destaca que “cada significado é um ato total de produção” (Ibid, p. 342), ou seja, o momento de decodificação, no qual o sujeito leitor (o espectador) constrói um significado sobre e a partir da mensagem, é também um momento de produção de sentido.

O processo de articulação entre os momentos da produção e do consumo avança na contribuição do circuito de cultura elaborado por Johnson (2004) com base no circuito de produção desenvolvido por Marx. O modelo não se detém apenas à produção, uma vez que

ele confere uma compreensão circular sobre a relação entre produção e consumo e expõe o fato de que cada elemento possui condições específicas. Hall (2008) exemplifica a sobreposição desses momentos indicando a contínua (re)construção de significados em todos os fases do circuito da cultura.

A partir dos estudos de Johnson (2004); Hall (2008); Du Gay et al. (1997) e Negus (1997), elaboramos o arcabouço teórico-metodológico da dimensão pública da ação empreendedora na produção cultural (Quadro 1).

A dimensão pública da ação empreendedora na produção cultural está permeada por aspectos objetivos e concretos da realidade social (JOHNSON, 2004). Por sua vez, Hall (2008) alerta para o fato de que esse tipo de produção é constituído dentro de um referencial de sentidos e ideias, ou seja, imerso em um aparato ideológico que dá cobertura à ação do empreendedor. Essas estruturas sustentam o referencial de sentidos compartilhados pelo grupo no qual o empreendedor cultural atua.

Quadro 1: Dimensão pública da ação empreendedora na produção cultural

	Categorias	Definições
Dimensão pública	Representações sociais	Componentes abstratos de amplo alcance que permeiam as estruturas sociais.
	Formatos de organização	Formas pelas quais os grupos se organizam e articulam os capitais que compõem as forças e condições de produção.
	Estruturas institucionais	Quadro de instituições responsáveis pela estruturação do setor.
	Infraestrutura técnica	Condições materiais relacionadas com a produção dos artefatos culturais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

As categorias compreendidas nessa dimensão estão relacionadas à necessidade de compreendermos a produção cultural por meio de um arcabouço conceitual que contemple essa produção, não apenas em termos industriais ou puramente mercantis, mas também envolvendo a criação de estruturas de sentido discerníveis à medida que vão sendo interpretadas e experienciadas. Sendo assim, as categorias elaboradas servem para compreender o contexto constitutivo (*constitutive context*) que opera como fonte dos significados gerados durante a produção de um bem simbólico (NEGUS, 1997).

As **representações sociais** compõem a dimensão das estruturas de sentido que orientam a ação do empreendedor cultural. Tais representações colaboram com a construção do(s) posicionamento(s) do produtor frente às instituições representativas do setor e aos seus próprios pares. Elas influenciam as condições de produção e demarcam quais são as suas características mais representativas (JOHNSON, 2004).

Os **formatos de organização** apresentam as formas encontradas pelos próprios empreendedores para organizar e articular os capitais (social, cultural, econômico) que estão imersos na sua atuação. Negus (1997) destaca que tais formatos tendem a romper com a lógica empresarial e resultam em modelos de gestão e relações de trabalho mais orgânicos.

As **estruturas institucionais** representam as instituições públicas e privadas que atuam para regular o setor. Elas são responsáveis pelo fomento da área e pela manutenção da produção. Hall (2008) e Negus (1997) indicam que tais instituições interferem diretamente no modo como os empreendedores desenvolvem suas ações ora oferecendo suporte, ora limitando sua atuação. Já a infraestrutura técnica revela quais são as condições de produção que esses produtores possuem para

desenvolver seus projetos. Negus (1997) ressalta que a diferença entre tais condições técnicas é sinalizadora de disparidades econômicas e políticas.

A articulação entre os momentos da produção, da circulação e do consumo de filmes esboça as dimensões comuns e aquelas peculiares a cada etapa. Focamos no momento da produção a fim de aprofundar (sem esgotar) a apreensão dessa prática, destacando a necessidade de (re)pensarmos a ação do produtor cultural como um articulador que exerce o papel de agência empreendedora.

Durante o movimento da análise das entrevistas realizadas, algumas categorias foram adaptadas e/ou aglutinadas no âmbito de uma nova categoria, evitando-se, assim, a duplicidade de conceitos na composição do Quadro 1. A composição de tal quadro deu-se por meio de um processo de diálogo entre a teoria e os achados de campo.

O esquema teórico-metodológico destaca a circulação de formas discursivas como “produtos”. É a apreensão desses discursos que completa o circuito e fecha o ciclo entre a produção e o consumo. Destacamos que o processo de produção é constituído dentro de um “referencial de sentidos e ideias” próprio (HALL, 2008, p. 367). Sendo assim, a circulação de formas discursivas, como um filme, constitui um conjunto de práticas sociais dotadas de sentido em meio a um sistema de comunicação constituído por aparatos, relações e práticas simbólicas que constroem uma forma de linguagem específica. Por sua vez, a contribuição de uma perspectiva crítica do empreendedorismo demarca nossa orientação na busca de um sujeito consciente da sua ação social que visa à integração entre produção e desenvolvimento, sob a égide de uma conexão entre homem e espaço, sujeito e contexto sócio-histórico.

9.3 O contexto do cinema pernambucano contemporâneo

Nos anos noventa, a volta de Pernambuco às telas do cinema tem relação com o movimento *Manguebeat* que, em meados dessa década, [re] conecta a produção artística pernambucana aos meios de comunicação de massa. A produção contemporânea de filmes pernambucanos de longa-metragem tem como marco zero o filme *Baile Perfumado* (LÍRIO FERREIRA e PAULO CALDAS, 1996). Como todos os ciclos regionais brasileiros, o movimento atual (a estética do árido iniciada em 1996 ainda está em construção e expansão) é formado por um grupo que compartilha a paixão pelo cinema nacional e criou filmes que possuíam reflexos da identidade nacional.

O *Árido Movie* traz consigo uma “idéia de cooperativa cultural” derivada do *manguebeat* musical (FONSECA, 2006), o esforço coletivo de produzir filmes marcado pela “brodagem” (GUERRA e PAIVA JÚNIOR, 2010). Para fins de historiografia do cinema pernambucano, alguns estudos já apresentam a noção de um movimento pós-árido (SALDANHA, 2009), desencadeado pela ampliação do número de realizadores e pelo aumento da produção de curtas-metragem. O *Árido Movie* seria, então, um grupo de realizadores atuando em conjunto num dado momento histórico, influenciado por um contexto sociocultural e que operacionaliza seus projetos por meio de redes de cooperação, como lembra Nogueira (2009).

O ciclo do *Árido Movie* alcançou o reconhecimento internacional, a considerar o mérito de aquisição dos prêmios: o Tiger Awards de melhor filme no Festival de Roterdã de 2007 para *Baixio das bestas*, de Cláudio Assis; o Prêmio da Educação Nacional, do ministério da educação do governo francês, concedido a *Cinema, aspirinas e urubus*, de Marcelo Gomes, durante o Festival de Cannes de 2005; e o Regard Neuf da

Quinzena dos Realizadores do Festival de Cannes de 2008, conferido ao cineasta Tião pelo curta-metragem *Muro*.

Os filmes citados no parágrafo anterior são obras realizadas por duas produtoras de êxito no mercado local, a REC Produtores Associados e a Trincheira Filmes. Seus filmes circulam em festivais nacionais e internacionais, possuem boa recepção pela crítica especializada, integra listas que elencam os melhores filmes do Brasil, a exemplo de *Viajo porque preciso, volto porque te amo* (direção de Marcelo Gomes e Karim Aïnouz), produzido pela REC e eleito um dos dez melhores filmes da década (2001–2010) pela revista Bravo (edição de dezembro de 2010). Como forma de acessar o universo dos produtores locais, entrevistamos os produtores João Vieira Júnior (REC) e Leonardo Lacca (Trincheira).

A Trincheira é uma produtora jovem e mais conhecida pelos seus curta-metragens, mas já começou a produzir longa-metragens, como é o caso do documentário *Vigias* (2010), de Marcelo Lordello, selecionado para o Festival de Cinema de Brasília em 2010. Já a REC se consolidou no campo de produção de longas-metragem como o mais recente (em fase de pós-produção) *Era uma vez Verônica*, do diretor Marcelo Gomes, e atua também em outras áreas relacionadas com audiovisual (televisão, propaganda).

9.4 Trilha metodológica

A abordagem qualitativa de cunho interpretativo do estudo tem como base a análise do discurso, conforme as orientações de Maingueneau (1998); Charaudeau e Maingueneau (2004) e Fairclough (2001). Nesse tipo de análise, são os fatos que reclamam sentidos, daí a historicidade dos discursos (ORLANDI, 2003), embora eles nunca estejam completamente fixados por constituírem sempre um fluxo instável (SPINK, 2000; GILL, 2004).

Compreendemos que “o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual queremos nos apoderar” (FOUCAULT, 2005, p. 10). Nesse sentido, buscamos investigar as estruturas de sentido que permeiam a ação do empreendedor cultural, a fim de observar quais os discursos que sustentam sua ação e que abarcam a compreensão desse ator sobre si. A escolha da análise do discurso como suporte analítico deu-se por meio das orientações contidas nos estudos de Hall (2008) e Johnson (2004), uma vez que ambos alertam para o fato de que o que está em circulação na sociedade não são apenas produtos, mas conjuntos de significados e discursos que transformam as mercadorias capitalistas em algo que vai além da própria aparência.

Du Gay et al. (1997) alertam para o fato de que cada vez mais os processos econômicos se constituem em formações discursivas, termo cunhado por Foucault. Além disso, segundo o autor, a Economia é um fenômeno também cultural e histórico, dependente de modos de representação e da elaboração de uma linguagem compartilhada capazes de articulá-la com as demais esferas da sociedade, a fim de podermos argumentar e intervir na base econômica. Tal fato demanda um arcabouço metodológico que contemple a necessidade de investigarmos quais são essas dimensões subjacentes e, às vezes, silenciadas, presentes na ação e na constituição da identidade do empreendedor que atua no campo da produção cultural.

A partir da compreensão do caráter dialógico do discurso, cabe-nos compreender “*how people use language to construct their accounts of the social world. For the discourse analyst, language is both active and functional in shaping and reproducing social relations, identities and ideas*” (“como as pessoas usam a linguagem para construir as suas impressões do mundo social. Para o analista de discurso, a linguagem é tanto ativa e funcional no desenvolvimento e na reprodução das relações sociais,

das identidades e das ideias”) (TONKISS,1998, p. 248, tradução nossa). Dado o desafio de analisar discursos, expressamos que esse método de análise possui um caráter interpretativo, e não diretamente descritivo (MAINGUENEAU, 1998; SPINK, 2000; FAIRCLOUGH, 2001).

A entrevista com Leonardo Lacca foi realizada no Café Castigliani (gerido pelo próprio Lacca), localizado no hall do Cinema da Fundação Joaquim Nabuco, ambiente reconhecido pela cinefilia dos frequentadores daquela sala. Já a entrevista com João Jr. foi realizada em uma sala de reunião na sede da REC Produtores Associados. Logo no início da conversa, ele indicou o conteúdo de um vídeo contando a história da REC realizado pelo projeto Produção Cultural no Brasil, disponibilizado no endereço: <http://www.producaocultural.org.br/slider/joao-vieira-junior/>. A transcrição desse vídeo também compôs o *corpus* linguístico do estudo.

A análise foi realizada com o material resultante das transcrições realizadas. Durante a leitura desses textos, foram selecionados recortes que estavam cobertos tematicamente pelas categorias do protocolo teórico-metodológico. Após esse movimento, nos debruçamos sobre os tais recortes em busca de subcategorias para a composição final do quadro teórico-metodológico. Em seguida, as categorias emergentes foram organizadas de forma a apresentar um quadro geral sobre a ação empreendedora dos produtores culturais.

Os indicadores de validade e confiabilidade dos dados que foram utilizados estão descritos no estudo de Paiva Júnior; Leão e Mello (2007): a triangulação e a descrição rica. Ambas demarcam o esforço contínuo de interpretação dos dados, levando-se em consideração a importância da elaboração de um contexto para situar os possíveis leitores sobre a dinâmica interna desse grupo social. Uma característica presente nas entrevistas é a polifonia desses sujeitos que ora falam das próprias experiências, ora expõem a perspectiva do setor.

Atentamos para o fato de que, nos Estudos Culturais, o mais apropriado pode ser falar em validades no plural em lugar de validade no singular. A noção de múltiplas validades não denota a ausência de regras para conduzir a pesquisa, significa, por outro lado, que, em lugar de buscarmos uma regra universal, reconhecemos a existência de distintas modalidades de investigação coadunáveis com diferentes abordagens metodológicas para captar as realidades dessa produção cultural de modos diversos, conforme sugestão de Saukko (2003).

9.5 Análise da dimensão pública da ação empreendedora na produção cultural

As categorias que representam a dimensão pública da ação empreendedora na produção cultural demarcam a forma como os produtores expõem os aspectos políticos, sociais e econômicos e as condições materiais da produção cultural. Além disso, expomos a estrutura institucional que sustenta o setor. Os componentes dessa dimensão indicam como os capitais imersos no ambiente são articulados em prol do desenvolvimento dos produtos culturais.

O Quadro 2 na página seguinte apresenta as subcategorias que emergiram da análise e compõem a dimensão pública. Embora não possamos ver um conjunto coeso de perspectivas temáticas e estilísticas dos realizadores pernambucanos, reconhecemos que as bases materiais comuns à maior parte dessas produções estão contempladas no projeto coletivo de fazer cinema, numa perspectiva crítica em relação à realidade local. Os resultados destacam a necessidade crescente de profissionalização do setor, a existência de diferentes modos de produção, o posicionamento contrário ao cinema hegemônico e a presença direta do Governo como responsável pela articulação e estruturação do setor.

Quadro 2: Análise da dimensão pública

Dimensão	Categorias	Subcategorias
Pública	Representações sociais	Fortalecimento da produção local
		Diferença nos modos de produção
		Defesa do cinema autoral
		Embate com o cinema hegemônico
		Posicionamento contrário à ideia de unidade ou movimento
		Conflito de gerações
		Definição do perfil de produtor
	Formatos de organização	Nível de formalização
		Estabelecimento de relacionamentos
		Ambiente de trabalho colaborativo
		Busca por profissionalização
		Parcerias internacionais
	Estruturas institucionais	Atuação do Governo
		Festivais de cinema
		Cineclubes
		Distribuição pela Internet
		Desarticulação da distribuição e da exibição
		Ausência de órgãos de classe
	Infra-estrutura técnica	Pessoas especializadas
		Centros de formação
Tecnologia digital		

Fonte: Elaborado pelos autores (2010)

Representações sociais

Uma das representações recorrentes nos relatos dos produtores é o **fortalecimento da produção local**. No entanto, as perspectivas de cada produtor diferem quanto ao que está sendo produzido. Por um lado, existe certa pluralidade de filmes sendo produzidos, por outro, a tentativa de se fortalecer as produtoras que já trilhavam o caminho da

profissionalização, mesmo antes das mudanças estruturais ocorridas nos últimos oito anos, como podemos observar nos extratos abaixo:

Eu acho que a gente avançou muito no sentido de produção... E eu enxergo várias manifestações diferentes de estilos de produção, elas convivendo de uma maneira às vezes saudável, às vezes não, enfim (LEONARDO LACCA).

Acho que isso fez um diferencial pra que a REC tivesse assim, por exemplo, a visibilidade que ela tem hoje. Obviamente, essa visibilidade foi conquistada por conta dos produtos que a gente lançou e eu acho que essas experiências de antes me ajudam como produtor, uma coisa que eu sempre persigo é primar pela qualidade técnica e artística. Pela qualidade técnica, é um pensamento da produção; pela qualidade artística é pelas parcerias que você vai fazer com os diretores (JOÃO JR.).

A diferença na perspectiva dos produtores sobre o crescimento do setor expõe duas maneiras de atuação. A primeira seria a de um produtor que começou a atuar devido a demandas internas da própria produtora e desempenha essa função de maneira mais orgânica e acumulando outras funções na produção do filme. A segunda é a postura do produtor profissional interessado em manter a organização e desempenhar sua função em busca da formalização e profissionalização do setor. Esses **diferentes modos de produzir** estão relacionados com a forma como cada um observa o ato de produzir um filme e ainda como cada produtora insere seus produtos no mercado. A representação resultante disso corresponde ao possível binarismo entre “produtoras iniciantes” e “produtoras maduras”, porém o resultado que ambas alcançam no circuito de festivais nacionais e internacionais é muito próximo. Essas diferenças repercutem, por fim, na própria identidade de cada produtor e na criação da imagem de suas produtoras.

A defesa pelo **cinema autoral** é observada nos dois casos. Tanto na produtora de jovens diretores, como no caso da REC, que já trabalha com longas metragens de diretores mais experientes. Esse posicionamento demarca a produção contemporânea de cinema em Pernambuco, acarretando a crescente circulação dessas obras em importantes festivais no mundo. Quanto à representação dos filmes autorais, os produtores definem a necessidade de produzir filmes que escapem do padrão comercial/hegemônico. Esse **embate com o cinema hegemônico** se revela nítido nas duas entrevistas.

O posicionamento do cinema autoral pode ser entendido como um marco na construção de um sentido sobre os filmes produzidos em Pernambuco. Essa classificação coloca num mesmo conjunto filmes que possuem linguagens diversas, mas que compartilham do sentido de autoria. Por mais que estudos acadêmicos e publicações na área de crítica cultural definam a existência de um movimento estético no cinema realizado no Estado, o *Árido Movie* (cf. SALDANHA, 2009; NOGUEIRA, 2009), os próprios produtores trazem um **posicionamento contrário à ideia de unidade**. O esforço dos produtores se contra em produzir um “cinema feito em Pernambuco”, e não em inventar “um cinema pernambucano”. A diferença revela também que, com o aumento da produção e chegada/criação de novas produtoras, as escolhas estéticas dos filmes divergiram de maneira a impossibilitar a construção de um movimento coeso de produção.

Por mais que os conceitos de ambos se aproximem sobre esse aspecto, as divergências começam a ficar mais evidentes quanto à utilização do maquinário digital. Por mais que esse seja um aspecto técnico, a repercussão da utilização da tecnologia digital influenciou também a diversidade de linguagens e escolhas que os produtores e diretores podem utilizar no momento da produção. Sobre esse ponto, podemos perceber um **conflito de gerações** relacionado com estilos

de produção e linguagem cinematográfica que são utilizados pelos entrevistados.

Outra representação que emergiu foi a própria **definição do perfil do produtor** como ele se caracteriza e qual o seu papel. Além disso, há também a expressão de quais qualidades e/ou habilidades são desejadas de encontrar nesse profissional. Nesse sentido, podemos perceber uma tentativa de forjar um perfil mais técnico, mas ao mesmo tempo atento às questões artísticas. Busca-se, então, um produtor que esteja atento às questões organizacionais, mercadológicas e também às culturais; alguém que consiga entender o processo de financiamento de uma obra e seu significado artístico. Essa representação pode ser observada no trecho “Confiança e também eu acho que no caso do produtor tem que ser uma pessoa séria e muito responsável...” (Leonardo Lacca) e nos extratos a seguir:

O produtor e o diretor é que ficam com essa paixão de achar que é uma coisa de muito especial que eles estão fazendo, que está acontecendo na sua vida, mas é quem se enferruja mais, porque leva mais tempo.

Um bom produtor tem que entender basicamente dos processos de cinema, as suas fases, ou como manejar, como ele pode administrar mais de um projeto ao mesmo tempo, porque o cinema é uma atividade, além de cara, é um processo muito demorado (JOÃO JR.).

Formatos de organização

Cada produtora difere em relação ao **nível de formalização** de cada uma. Enquanto que na Trincheira a produção é feita por uma questão de demanda interna dos três diretores que formam a empresa, na REC a questão da produção é o principal serviço oferecido pela produtora para sua sustentabilidade. Isso demonstra o grau de institucionalização

de cada produtora e o seu perfil de atuação no mercado. Se por um lado a Trincheira ainda opera como um coletivo, REC tende mais a dialogar com os atores do mercado nacional e internacional na tentativa de ampliar sua atuação, atuando também com esquemas de coprodução internacional. A diferença entre os dois níveis de organização fica aclarada na leitura dos recortes a seguir

O ato de produzir é mais por uma necessidade... Tipo assim, de enxergar uma demanda mesmo interna da Trincheira... Por uma questão de confiança e tentar viabilizar os projetos (LEONARDO LACCA).

Hoje, não, a gente tem um pensamento de gestão, a empresa se profissionalizou, mas mesmo nos primeiros anos da REC tudo isso era mais empírico, não era tão planejado, tão intencional, mas tinha esse background, tinha esse repertório anterior com essas passagens que faziam com que você estabelecesse cronograma, prazos pra você mesmo, mandasse um relatório pra um investidor, que era uma coisa vinda da experiência na publicidade (JOÃO JR.).

Outro dado sobre o estilo de gestão em cada produtora está relacionado com a **construção de relacionamentos** entre os envolvidos com a produção do filme. No caso da Trincheira, podemos observar o imperativo de laços de **amizade** sobre o estabelecimento de uma relação meramente profissional. Já no tocante à REC, questões relacionadas com **confiança e respeito** ganham mais destaque, deixando a amizade como um dado que pode vir a acontecer ou não.

Além da diferença quanto aos relacionamentos estabelecidos em cada caso, podemos observar também a busca por um **ambiente de trabalho colaborativo** no qual o diálogo exista e contribua com a construção dos filmes, resultando em ambientes mais informais que priorizam o diálogo e a troca de experiências.

Um ponto que diferencia o perfil dos produtores é a preocupação que cada um tem com a **profissionalização** das equipes de suas produtoras. Nesse âmbito, o desafio para que os profissionais da área consigam “viver de cinema” é refletido na busca por espaços de aprendizagem e capacitação desses profissionais. A demanda por profissionalização é expressa por Lacca no que concerne à diferença entre uma produtora madura, a própria REC, e a forma de trabalho da Trincheira, que impossibilita a autonomia profissional e a manutenção da “vida adulta” de quem trabalha nela. O dado vai ao encontro da busca de João Jr. por suportes e parcerias que consigam financiar projetos dentro de condições que garantam o mínimo de retorno aos seus profissionais. Nesse ponto, fica evidenciada a diferença entre os estilos de gestão e as condições de trabalho em ambas.

Como continuidade da profissionalização da produtora e resultado da expansão de sua produção, um posicionamento que emergiu na entrevista com João Jr. foi a crescente busca por **parceiros internacionais**. Essa busca demonstra claramente que a circulação dos filmes produzidos pela REC no exterior desperta interesse de produtoras estrangeiras e constrói uma imagem de confiança com relação ao profissionalismo da produtora. Esses acordos estão sendo cada vez mais incentivados por órgãos do Governo (por exemplo, o Ministério da Cultura e a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos – Apex) e refletem o grau de amadurecimento de produtoras locais. Esse tipo de relacionamento depende também do apoio das instituições locais para garantir a confiabilidade dos projetos no âmbito nacional chancelando-os para a busca de investimento estrangeiro.

Estruturas institucionais

Um dos principais atores na articulação do setor do audiovisual no Brasil é o **Governo**. No âmbito federal destaca-se a atuação do Ministério

da Cultura (MinC) e dos órgãos relacionados com o cinema como a Agência Nacional do Cinema (Ancine) e a Secretaria do Audiovisual. As mudanças ocorridas nas políticas culturais do Brasil nos últimos oito anos demarcam uma orientação para a descentralização de recursos e o aumento da participação de produtores culturais localizados fora do eixo Rio-São Paulo. Houve também um movimento crescente de escuta dos próprios produtores para que a elaboração das políticas públicas de cultura estivesse mais próxima da(s) realidade(s) dos produtores localizados em todo o território nacional.

Uma das consequências das mudanças ocorridas durante o mandato do ministro da cultura Gilberto Gil (2002-007) foi o aumento da autonomia das secretarias estaduais de culturais. Em Pernambuco, essa mudança pode ser sentida com o fortalecimento da Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (Fundarpe) e a criação e solidificação do Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura (Funcultura) nos últimos anos. No Estado, o audiovisual ganhou um edital próprio que no ano de 2010 teve um valor total de R\$ 8 milhões. Esses investimentos garantiram o aumento da produção da local, bem como uma crescente visibilidade dos filmes produzidos pelas produtoras pernambucanas. No entanto, essas mudanças não garantiram que antigos problemas do mercado de cinema fossem solucionados.

Dessa forma, a intervenção do Estado contemplaria a produção cinematográfica como um setor economicamente produtivo e rentável, estratégico do ponto de vista da manutenção da identidade nacional e, por fim, como uma indústria que produz bens que impactam na formação de cidadãos mais conscientes e críticos de sua realidade. O problema da distribuição e da exibição ainda contribui para que filmes produzidos fora do *mainstream* do setor não tenham a circulação garantida no Brasil.

A criação do Funcultura resultou em um aumento significativo dos filmes produzidos no Estado, porém é questionável que tipo de filme passou a ser produzido e se esse aumento quantitativo de produção representa um esforço também qualitativo dos produtores e artistas. A utilização do recurso público nesse fundo implica a (re)discussão contínua sobre o aperfeiçoamento do edital e sobre o entendimento técnico acerca da produção de filmes para que o montante de verba seja destinado para projetos que de fato agreguem à cinematografia que está sendo produzida no Estado.

Mesmo com todos os avanços e mudanças trazidos pelas novas políticas culturais no Brasil, o setor ainda carece de mecanismos que garantam a circulação das obras. Nesse sentido, podemos perceber o papel importante que os **festivais** de cinema ganharam nos últimos anos como principais vitrines e até mesmo arenas de negócios para filmes que não teriam inserção na mídia por outros meios. Além dos festivais, os **cineclubes** ganharam um papel de destaque em relação à formação de plateia e à exibição de filmes mais restritos, mesmo que eles não configurem uma ação mercadológica. Por fim, outra possibilidade para garantir a circulação de filmes alternativos é a **Internet**, por mais que as discussões sobre direitos autorais e lucros sejam postas em destaque contra a livre circulação de material artístico na rede. A seguir, trechos que remetem aos festivais, aos cineclubes e à Internet como possibilidades de construção de uma lógica de mercado mais inclusiva:

Tem os cineclubes que eu acho que é uma boa alternativa assim pra exibição só que aí não é comercial, assim você não tá falando de mercado, tá falando só de exibição. [...] Enfim eu acho que o público não chega ao cinema. Eu não sei dizer se é por causa de ocupação de salas por parte dos filmes americanos. Eu não sei. Eu acho que não existe uma causa, mas são várias e aí o desafio hoje do cinema brasileiro é distribuição e exibição.

Tipo realmente que os festivais são aglutinadores de pessoas, eles são mobilizadores também e são legitimadores também. Porque, por exemplo, se você tem o filme no festival significa que... Até porque aquele negócio que eu falei do mercado de curta metragem como é que você exhibe... O festival é a principal vitrine mesmo.

Eu acho que Internet também essa possibilidade de você pegar um filme tailandês sei lá feito por um realizador local que fez na raça, você pegar esse filme e assistir aqui... Eu acho isso maravilhoso como influência mesmo para algo cultural e tal (LEONARDO LACCA).

O grande problema do mercado desarticulado de audiovisual no Brasil são as questões relacionadas com a **exibição** e **distribuição**. Por mais que os esforços das políticas públicas garantam um excelente nível de produção, ainda são encontradas muitas dificuldades para que os filmes produzidos sejam exibidos. Já citamos a possibilidade dos festivais, dos cineclubes e da Internet para a superação desses problemas.

Mesmo que a articulação dos profissionais envolvidos no setor seja necessária para garantir a manutenção de sua representatividade, ainda há em Pernambuco uma **ausência de sindicatos ou órgãos de classe** que representem os profissionais técnicos e garantam um nível ainda maior de profissionalização e força política.

Infraestrutura técnica

O desenvolvimento do setor necessitou também do **aumento de pessoas especializadas** nas áreas técnicas que compõem a produção do filme. Sob esse aspecto, a ação de entidades públicas fomentou a criação de centros de formação com cursos profissionalizantes que garantissem a composição de um quadro de pessoal especializado no Recife. Esse cenário é bem diferente do que foi visto no final da década de 1990,

quando muitos dos técnicos que participaram da produção do filme *Baile perfumado* eram de outras cidades. Iniciativas como a criação do Centro Audiovisual Norte-Nordeste (Canne) e a abertura de cursos de graduação relacionados com cinema garantiram o aumento de pessoal qualificado em um curto espaço de tempo. Essas ações podem ser observadas nos trechos abaixo:

Você vê até desde técnicos, por exemplo, aqui na Fundação Joaquim Nabuco no Canne tem uns cursos de chefe de elétrica, assistente de câmera, tipo bem voltado para o mercado convencional e também profissionalizante, a Universidade (Bacharelado em Cinema na UFPE) também tá aí e digamos que supre a demanda de estagiários e você o pessoal se focando em coisas específicas (LEONARDO LACCA).

Entre o “Aspirinas” (*Cinema, aspirinas e urubus*. Direção de Marcelo Gomes) o primeiro longa da gente, filmado em 2003 e o que eu acabei de filmar agora (*Era uma vez Verônica*, também do diretor Marcelo Gomes) tem uma larga diferença na postura dos profissionais, na organização do sistema de trabalho. [...] É foi muito acelerado. Profissionais que foram estagiários ou assistentes da gente no “Aspirinas”, trabalhando pela primeira vez em cinema, já consolidaram carreiras, como Daniel Aragão, Gabriel Mascaró (JOÃO JR.).

Mesmo com o avanço significativo nos últimos anos, ainda existe uma carência grande em algumas áreas específicas da produção. Como forma de atenuar esse quadro, vemos ainda uma intervenção direta do governo como agente indutor da profissionalização da mão de obra. A criação do Curso de Bacharelado em Cinema na UFPE foi um dos marcos da solidificação do cinema como um campo profissional no Estado. Atualmente, são quatro cursos superiores voltados para a área,

três deles em instituições particulares. Desses quatro cursos, dois são voltados para a **tecnologia digital** diretamente, e essa especificidade está relacionada com o fato de que o acesso ao equipamento digital garantiu a entrada de muitas pessoas para a produção de filmes, resultando na diversificação e ampliação da produção em um curto espaço de tempo.

9.6 Considerações finais

Como forma de destacar aspectos conclusivos emergentes na análise deste estudo, voltamos à indagação inicial como questão norteadora: **Como se caracteriza a dimensão pública da ação do empreendedor cultural na produção do cinema?**

Frente ao cenário contemporâneo que circunda todas as etapas da produção cultural, vimos a importância de se ter em mente a conexão entre o produto cultural e a subjetividade de quem o desenvolve, reconhecendo-se, portanto, o protagonismo do empreendedor cultural. Nesse sentido, a ação do realizador fílmico o aproxima da concepção do “empreendedor humanizado”, um produtor simbólico do campo da cultura que desenvolve seu artefato cultural na esfera de uma articulação plena com sua rede social. A ação do empreendedor cultural está relacionada com o esforço de emancipação de grupos profissionais, a melhoria de condições de produção e a absorção de recursos por meio da articulação em rede. Compreendemos que esse perfil de atuação nos auxilia a (re)discutir os conceitos de competição e estratégia organizacional sob a perspectiva da produção cinema, caracterizada pelo suporte de ações institucionais de apoio na esfera pública.

A demanda por novos formatos e estruturas organizacionais orgânicos direciona esforços para a criação de novas tecnologias de gestão. A organização da produção do filme indica a necessidade de atentarmos para a dinâmica de formatos organizacionais pautados pela

colaboração, em “aventuras” conjuntas, em uma “governança invisível” e na tomada de decisão colegiada, em rede. Essas características refletem o multidirecionamento da ação empreendedora manifestado na arena da produção cultural que se contrapõe ao entendimento da visão reativa e unidirecional das estratégias tradicionais orientadas para o mercado. Isso também se opõe à lógica utilitarista vigente sobre o fenômeno empreendedor e sugere uma abertura de entendimento dos estudiosos para a ação empreendedora engajada num projeto político de emancipação humana de grupos periféricos.

A (re)discussão dos circuitos da cultura serviu para estabelecermos um diálogo profícuo entre o campo da Administração e o da produção cultural, renunciando o olhar reducionista e economicista presente nos estudos organizacionais em prol de uma leitura crítica, complexa e interativa. Esse movimento aponta tendências da produção cultural que possibilitam o acesso e a circulação dos produtores culturais em circuitos internacionais hegemônicos que regulam o campo da cultura. Essa crítica da produção cultural pode contribuir para a construção de um mercado no qual os aspectos artísticos e subjetivos das obras seja visibilizados em conjunto com indicadores de desempenho mercadológico.

Por meio da análise realizada, emergiram categorias analíticas que representam as formações discursivas que contribuíram para relacionar a utilização de práticas inovadoras com o reconhecimento dessas produções. Nesse sentido, os achados do estudo apontam para um esforço de produção ancorado na subjetividade dos empreendedores, em suas trajetórias individuais e nos relacionamentos estabelecidos com seus pares.

Como forma de acessar os discursos em circulação, o suporte da análise do discurso nos orientou a observar que a articulação dos

empreendedores em torno do desenvolvimento de seus filmes constitui um espaço de negociação e de tensão. O movimento de autoafirmação da posição de produtor presente nos relatos destaca uma retórica que alicerça a crescente demanda por profissionalização. No entanto, os estilos de produção de cada realizador vislumbram formas diferentes de pensar e fazer cinema.

Podemos observar também que a projeção dos realizadores culmina num imbricamento do indivíduo com o aparato institucional do setor. Por vezes, a polifonia presente nos relatos reflete a interlocução ora do sujeito, ora de sua organização. Essa relação estabelece o comprometimento do empreendedor cultural com os projetos que desenvolve, assim como o exercício da atividade de produção para além do aspecto econômico, ampliando-se para o nível existencial.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Capes, ao CNPq e à Facepe pelo suporte dado à realização deste estudo.

Referências

BANKS, M.; LOVATT, A.; O'CONNOR, J.; RAFFO, C. Risk and Trust in the Cultural Industries. *Geoforum*, 31, 2000, p. 453-464.

BENHAMOU, F. *A economia da cultura*. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2007.

BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, n. 2, p-165-180, 2001.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. 10ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto, 2004.

DOWNING, S. The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Process in the Coproduction of Organizations and Identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 29, 2005, p. 185-204.

DU GAY, P.; HALL, S.; JANES, L.; MACKAY, H.; NEGUS, K. **Doing cultural studies: the story of the Sony walkman**. Londres: Sage, 1997.

ESCOSTEGUY, A. C. Estudos Culturais: uma introdução. In: SILVA, T. T. (org. e tra.) **O que é, afinal, estudos culturais?** 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.133-166.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FONSECA, N. A. **Da lama ao cinema: interfaces entre o cinema e a cena mangue** em Pernambuco. 2006. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Comunicação, UFPE, Recife, 2006.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. 9ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.

GUERRA, J. R. F.; PAIVA JR., F. G. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a dinâmica empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Caderno de Resumos do VI EGEPE**, Recife, 2010.

HALL, S. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. 2. Reimp. Rev. Belo Horizonte: Editora UFMG; 2008.

JAMESON, F. Marxismo e Teorias do Pós-moderno. In: _____. **Espaço e imagem: teorias do pós-moderno e outros ensaios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

JOHNSON, R. O que é, afinal, Estudos Culturais? In: SILVA, T. T. (org. e tra.) **O que é, afinal, Estudos Culturais?** 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 07-131.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

MELLO, S. C. B.; 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.

NEGUS, K. The Production of Culture. In: DU GAY, P. (edt) **Productions of culture/ cultures of production**. Londres: Sage, 1997.

NELSON, C.; TREICHLER, P. A.; GROSSBERG, L. Estudos Culturais: uma introdução. In: SILVA, T. T. (org.) **Alienígenas em sala de aula: uma introdução aos estudos culturais em educação**. 4ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.

NOGUEIRA, A. M. C. **O novo ciclo de cinema em Pernambuco: a questão do estilo**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2009.

OGBOR, J. Mythcizing and Reification in Entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**, Vol. 37, n. 5, jul., p. 605-635, 2000.

ORLANDI, E. P. Vão surgindo os sentidos. IN: _____. (org). **Discurso fundador: a formação do país e a construção da identidade nacional**. 3ª ed. Campinas: Pontes, 2003. 11-25.

PAIVA JR.; F. G.; ALMEIDA, S. L. GUERRA, J. R. F. O Empreendedor Humanizado como uma Alternativa ao Empresário Bem-sucedido: um novo conceito de empreendedorismo, inspirado no filme *Beleza Americana*. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Vol. 9, p. 112-134, 2008.

PAIVA JR., F. G.; LEO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Resumo dos Trabalhos do I EnEPQ – Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Recife, 2007.

RAFFO, C.; O'CONNOR, J.; LOVATT, A.; BANKS, M. Attitudes to Formal Business Training and Learning amongst Entrepreneurs in the Cultural Industries: situated business learning through 'doing with others'. **Journal of Education and Work**. Vol. 13, n. 2, 2000a, p. 215-230.

RAFFO, C.; LOVATT, A.; BANKS, M.; O'CONNOR, J. Teaching and Learning Entrepreneurship for Micro and Small Business in the Cultural Industries Sector. **Education + Training**, Vol. 42, n. 6, 2000b, p. 356-365.

SALDANHA, G. L. **Geração Árido Movie**: o cinema cosmopolita dos anos noventa em Pernambuco 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Multimeios, UNICAMP, Campinas, SP, 2009.

SAUKKO, P. **Doing research in cultural studies**: an introduction to classical and new methodological approaches. Londres: Sage: 2003.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 2a ed. São Paulo: Cortez. 2000.

TONKISS, F. Analysing Discourse. In: SEALE, C. (ed.) **Researching Society and Culture**. Londres: Sage, 1998.

VALIATI, L.; FLORISSI, S. (org.) **Economia da cultura**: bem-estar econômico e evolução cultural. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

CAPÍTULO 10

Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos¹

José Roberto Ferreira Guerra
Fernando Gomes de Paiva Júnior

10.1 Introdução

As transformações culturais, econômicas, políticas, científicas e sociais da contemporaneidade não mais caracterizam o sistema de produção capitalista em sua acepção original. Tais mudanças sinalizam uma ruptura com o padrão racional e organizado do modernismo, demarcado por configurações elitistas e autoritárias (HARVEY, 1998). Nessa perspectiva, Jameson (2004) certifica que a nova formação social não mais obedece às leis do capitalismo clássico e que se assiste na atualidade ao fim da hegemonia da luta de classes e do primado da produção industrial.

Desde o final dos anos 1960, surge uma linha divisória que rompe com a produção e o consumo de massa e abre caminho para a chamada fase da especialização flexível. Em meio a essa lógica, a flexibilidade do mercado e a decorrente reestruturação do processo de trabalho indicam a

¹ Extraído da *Revista de Administração e Inovação – RAI*, v. 8, p. 78-99, 2011.

crescente maleabilidade da arquitetura organizacional e a adaptabilidade a novas tecnologias de produção, operando como vetores da orientação econômica utilitarista voltada apenas para relações estratégicas com o mercado (CASTELLS, 2007).

O desenvolvimento desse sistema produtivo contribui para a emergência da criação de bens simbólicos, a exemplo da produção de filmes, paralelo a um processo de diferenciação, cujo princípio norteia a diversidade de públicos e produtores (BOURDIEU, 2004). Nesse contexto, os produtores de bens simbólicos como atores sociais possuem a capacidade de se tornar agentes de desenvolvimento engajados com os interesses gerais da sociedade.

A ação dos produtores culturais pode ser compreendida sob a perspectiva do Empreendedorismo, uma vez que setores produtivos emergentes ocupam um lugar de destaque no mundo contemporâneo, realçando a potencialidade da indústria criativa como um setor estratégico para o desenvolvimento local. A constituição desse setor está pautada na criação de valor econômico e simbólico na arena da cultura e em novas formas de trabalho e aprendizado, associadas às trajetórias empreendedoras que lidam constantemente com o risco e com relações de confiança. O contexto no qual esses empreendedores culturais estão situados é marcado ainda pela necessidade de uma postura reflexiva relacionada com o desenvolvimento de novas racionalidades subjetivas (BANKS; LOVATT; O'CONNOR e RAFFO, 2000).

O produtor simbólico pode ser compreendido como um sujeito empreendedor. Ele tem em mente sua interação direta com membros de sua coletividade, rompendo com a ação atomizada comumente associada a empreendedores. Assim, a estruturação de imagens diferentes do empreendedorismo coletivo discrimina duas divisões em relação a esse empreendedor: a) entre indivíduo e agência coletiva; b) entre o comprometimento econômico e social (JOHANNISSON, 1998).

Como forma de ilustrar o debate sobre a dinâmica da produção simbólica e a ação do empreendedor como produtor cultural, o estudo concebe o audiovisual como atividade estratégica da política nacional, carente de investigação quanto à sua dinâmica inovadora de produção no campo da Administração. Nos debates dos estudos organizacionais, esse processo tende a gerar um quadro de invisibilidade do processo de produção e consumo na esfera cultural.

De acordo com Reis (2005), entender o cinema como uma atividade industrial incorre em uma generalização equivocada, uma vez que se tomarmos todas as fases da produção de um filme (desde a carpintaria dos cenários até a publicidade, passando pela produção de roteiros), apenas os Estados Unidos poderiam ser considerados detentores de uma indústria cinematográfica. Então, como podemos analisar a atividade cinematográfica no Brasil? De que forma ela pode ser considerada inovadora ou empreendedora?

A pretexto de ilustrarmos o avanço da organização produtiva em torno do fazer cinematográfico, destacamos que o cinema esteve desde o seu início sob o domínio econômico dos países centrais. Bernardet (2004) registra que esse fato faz com que as tentativas de desenvolvimento de indústrias nacionais de cinema localizadas em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil, enfrentem sérias dificuldades para ser instaladas e para se desenvolver. Outro ponto a ser destacado é o fato de que a mão de obra brasileira especializada no processo industrial de produção de filmes foi formada à sombra do conhecimento dos profissionais estrangeiros. Além dessas dificuldades, o cinema nacional passou a perder espaço no mercado de entretenimento com a ascensão da televisão como veículo de massa em meados dos anos 1950. Nesse mesmo período, ocorrem as últimas tentativas de desenvolver uma indústria cinematográfica nacional: os estúdios paulistas da Vera Cruz, Maristela e Multifilmes (SCHETTINO, 2007).

O Estado brasileiro, a partir de meados dos anos 1990, volta a apoiar a produção cinematográfica, ressaltando sua importância social, política e econômica. O cinema brasileiro passa a ser representativo de uma estratégia para a conformação da identidade cultural nacional, sendo considerado uma atividade industrial regulada pelo Estado (FORNAZARI, 2006). Esse movimento buscou suprir a necessidade de se reestruturar o setor após o fechamento da Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme), principal responsável pela produção e comercialização dos filmes nacionais, fechada no governo Collor e cujas consequências ainda estão presentes no setor (AZULAY, 2007).

Uma forma encontrada pelo governo federal para defender e contribuir com a expansão do audiovisual no país foi a criação da Agência Nacional de Cinema (Ancine) em 2001. A agência é definida como “órgão de fomento, regulação e fiscalização da indústria cinematográfica e videofonográfica” que visa “aumentar a competitividade da indústria por meio do fomento à produção, distribuição e exibição da produção nacional nos diversos segmentos de mercado” (Medida Provisória nº 2.228, 2001, p. 1). Vale ressaltar que a produção cinematográfica em Pernambuco faz parte do Arranjo Produtivo Local (APL) da Indústria Criativa e Recife é a cidade polo. De acordo com a Chamada Pública MCT/SEBRAE/FINEP/Ação Transversal – Cooperação ICTs – MPES-07/2006, uma das atividades do APL é o audiovisual, passível de receber verba de órgãos do governo federal para a realização de práticas e processos inovadores.

A partir dessa exposição, elaboramos uma questão que norteará o presente estudo: **como o realizador de filmes em Pernambuco manifesta sua ação empreendedora?**

10.2 Conceituando o empreendedor cultural

Diante das mudanças estruturais que alteraram os rumos da economia nas últimas décadas do século passado, não fica difícil perceber por que o empreendedorismo desperta o interesse tanto dos órgãos públicos como da iniciativa privada e da academia. Especificamente no meio científico, a busca por uma definição do termo **empreendedorismo** e a ação do empreendedor tem sido problemática e confusa em termos de definição (JULIEN, 2010; PAIVA JR., 2004).

O empreendedorismo desembarca no Brasil contemporâneo com uma roupagem pautada por características tipicamente norte-americanas. O tipo ideal do empreendedor passa a ser constituído com base em um padrão machista e atomizado, pautado num arcabouço etnocêntrico (FLETCHER, 2003; HOWORTH; TEMPEST e COUPLAND, 2005; OGBOR, 2000). A visão unicamente mercantil associada ao tema não potencializa um empreendedorismo mais voltado para o desenvolvimento local (PAIVA JR.; CORRÊA e SOUZA, 2006) ou para a emancipação de grupos sociais periféricos, a exemplo de “negros, mulheres, homossexuais e integrantes de comunidades de vulnerabilidade social” (PAIVA JR.; ALMEIDA e GUERRA, 2008, p. 118).

A construção de **outro** empreendedorismo demanda um conhecimento plural e multidisciplinar, centrado em uma postura crítica e contextualizada (ALMEIDA; GUERRA e OLIVEIRA, 2008) e pelo entendimento do empreendedor como sujeito capaz de intervir nas estruturas da sociedade (MELLO; CORDEIRO e TEIXEIRA, 2006). Essa perspectiva crítica nos reaproxima do entendimento da cultura como um **local** de luta e resistência, ou seja, o empreendedor que atua na produção cultural seria aquele que considera aspectos relacionados à estrutura social, extrapolando os limites de uma prática estritamente econômica (HALL, 2008; JOHNSON, 2006).

Nesse cenário de transformação, a ação dos empreendedores está relacionada com seu perfil reflexivo de atuação. Eles se apresentam como hábeis observadores das oportunidades dos ambientes externo e interno da organização. A mudança de compreensão acerca do empreendedor nos leva ao entendimento de sua ação sob o prisma dialógico em que sua tarefa se viabiliza por meio da relação com sua rede social e pela preocupação com o ambiente externo à organização, ou à unidade empreendedora (BRUYAT e JULIEN, 2001).

Uma definição possível para o Empreendedorismo cultural é encontrada no estudo de Banks et al. (2000, p. 453), no qual os autores conceituam esse empreendedor como aquele “*directly involved in the production of cultural goods and services: products whose principal value is symbolic, derived from their function as carriers of meaning — in images, symbols, signs and sounds*” (diretamente relacionado com a produção de bens e serviços culturais: produtos cujo principal valor é simbólico, derivado da sua função como portadores de significados — em imagens, símbolos, sinais e sons) (tradução nossa). Essa definição nos auxilia na construção do arcabouço teórico do estudo, na medida em que traz consigo a aproximação da gramática do Empreendedorismo com conceitos advindos do campo da cultura, como símbolos e signos. Além dos aspectos já citados, o Empreendedorismo cultural é também caracterizado por: inovação, flexibilidade, orientação para ideias e união do local com o global (BANKS et al., 2000).

A partir dessa definição, compreendemos que o empreendedorismo cultural está diretamente relacionado com a economia informacional pós-industrial pautada pelo risco e por redes sociais asseguradas pela confiança mútua entre seus membros, demarcando o cenário da produção pós-fordista que marca o cotidiano na contemporaneidade (CASTELLS, 2007; JULIEN, 2010). Nesse sentido, a ação de empreender é compreendida como unidade de reprodução social em que se articulam

alternativas em prol de novas formas de comunidade (BANKS et al., 2000).

As relações de produção nesse campo estão ancoradas no desenvolvimento de redes sociais, na atuação conjunta, na troca de experiências entre atores e em formas de aprendizagem reflexivas e contextualizadas (RAFFO, O'CONNOR, LOVATT, e BANKS, 2000). Sobre esse aspecto, o empreendedorismo cultural está relacionado com a criação de um ambiente dialógico e discursivo, marcado pela crescente interação e ampliação dos capitais social e cultural (RAFFO et al., 2000). De acordo com Downing (2005), esse cenário é caracterizado pela construção social de uma realidade que confere ao empreendedor a possibilidade de ampliar sua ação e sua influência no setor.

A intervenção do empreendedor no ambiente de trabalho tem reflexos em outros grupos sociais com os quais se relaciona fora do empreendimento, reforçando a característica multidimensional do ato de empreender. Nesse sentido, é importante perceber que a noção acerca do empreendedor não deve estar orientada apenas por características individuais, uma vez que sua constituição se alicerça nas relações que ele mantém com o outro (PAIVA et al., 2008). Sob esse aspecto, o indivíduo é compreendido como unidade de reprodução social, articulando alternativas em prol de novas formas de comunidade e associação pautadas por uma solidariedade social (BANKS et al., 2000).

No caso dos empreendedores culturais, eles demonstram um novo tipo de relações entre pares que enxergam oportunidades e possibilidades em meio ao risco, à individualização e à pluralidade que marcam o cenário contemporâneo. Tal cenário é também marcado pela emergência de novas formas de trabalho e aprendizagem associados a um perfil mais reflexivo. Os empreendimentos desenvolvidos por esses empreendedores no campo da cultura se inserem em *milieux* (JULIEN, 2010), redes e clusters, imersos na troca de conhecimentos

e experiência e exibem formas distintas de motivação, organização e relações de trabalho guiadas e constituídas por formas características de gestão do risco e de desenvolvimento de confiança, processos centrais na transformação social da modernidade tardia.

O formato organizacional pautado em projetos parece ser o mais utilizado por esses empreendedores. Os projetos contribuem para a redução do risco, a inovação e a flexibilidade das organizações. Por ser tão heterogêneo, o setor da produção cultural oscila entre a busca por **ruptura** ou **originalidade** e a recorrência a **soluções repetíveis**, embora, muitas vezes, os produtos culturais (a exemplo dos filmes) demandem formatos produtivos novos a fim de que sejam viabilizados (Davenport, 2006).

Outro ponto a ser destacado é a existência de uma correspondência entre o produto cultural e a subjetividade de quem o faz, uma vez que a relação entre o **eu**, o produto e o mercado (*self, product and market*) (BANKS et al., 2000) torna-se o eixo de reflexão central do empreendedor cultural. Esse posicionamento parece-nos uma reflexão útil para o reforço da necessidade de revermos a ação do empreendedor na sociedade, uma vez que são as próprias estruturas sociais que demandam o agir em rede, coletivo e reflexivo.

Um desafio resultante da perspectiva do empreendedorismo cultural reside na maneira como podemos acessar os modos e significados pelos quais os empreendedores negociam seu senso de segurança de realidade. Banks et al. (2000) sinalizam que os empreendedores fazem determinadas escolhas na tentativa de articular um conjunto de futuros alternativos para si e para sua região, envoltos num debate mais amplo sobre risco e reconhecimento da(s) estrutura(s) social(is).

Na próxima seção, apresentamos as implicações da dinâmica da produção de cinema na tentativa de criação e fortalecimento de um campo de produção cinematográfica em Pernambuco.

10.3 O contexto da produção nacional e o cinema em Pernambuco

O perfil artístico do cinema foi assimilado por uma ordem industrial, na qual valores específicos atribuídos às artes (transcendência, sublimação) foram ora substituídos, ora incorporados a uma lógica produtiva, em que o lucro passou a ser mais significativo do que o conteúdo dos filmes produzidos. Fruto da aproximação da arte com os avanços tecnológicos, a produção cinematográfica é, ao mesmo tempo, indústria que requer alto investimento e retorno em longo prazo e fenômeno estético, cultural e artístico, impregnado de força simbólica no que tange à construção e à defesa da identidade nacional (FORNAZARI, 2006).

O mercado cinematográfico está estruturado em função da presença hegemônica dos Estados Unidos na organização e no controle da rede internacional de informação, reprodução e transmissão dos produtos artísticos de diferentes culturas. Esse modelo organizativo está centrado no protagonismo de um número pequeno de corporações multinacionais que centralizam a industrialização e comercialização de produtos e serviços de informação e entretenimento.

Os mecanismos de incentivos à produção fílmica no Brasil decorrem da desregulamentação do mercado, uma vez que o Estado assume a posição de agente regulador nos diversos setores da economia por meio de agências. Fornarazi (2006) constata que o poder de regulamentação está atrelado à dinâmica do mercado. Nesse contexto, o papel do Estado na formulação de políticas para o cinema tem sido sempre baseado em políticas de governo e não de Estado. Portanto, os realizadores de filmes nacionais sempre se mostram dependentes de entidades públicas e privadas de fomento e leis de incentivo com vigência máxima atrelada a cada mandado presidencial.

No início dos anos 1990, o setor cinematográfico nacional foi levado ao colapso da produção após o fechamento da Embrafilme. Sem a presença do Estado como financiador da produção e distribuição e como regulador do mercado, o cinema brasileiro perde força e espaço perante a hegemonia da lógica norte-americana. No final dessa década, a intervenção do governo garante a descentralização e o aumento da produção nacional de filmes por meio de editais (gerais e específicos). A amplitude dos editais possibilitou que produtoras de grande porte continuassem em atividade e que realizadores mais jovens e de pequeno porte começassem a produzir filmes em regiões que historicamente não possuíam estrutura local de pessoal técnico e equipamentos necessários às diversas fases da elaboração de um filme.

O modelo atual adotado pelo governo brasileiro carece ainda de modificações e ajustes às carências e especificidades do setor. Por ser uma atividade que possui impacto direto na sociedade pelo seu cunho ideológico, o cinema nacional demanda do Estado um papel proativo na sua consolidação como setor produtivo, colocando-se firmemente contra o (ou a salvo do) permanente avanço da indústria de entretenimento norte-americana. Azulay (2007) sugere que a postura do setor público contempla o cinema como uma atividade economicamente produtiva, rentável e estratégica, quando se trata da manutenção da identidade nacional e da formação de cidadãos mais conscientes e críticos de sua realidade.

De modo semelhante à história do cinema brasileiro, Pernambuco conhece ciclos de produção cinematográfica que o posicionam como um dos mais importantes polos do país (CARVALHO, 2006; DUARTE, 1995; FIGUEIRÔA, 2000; GOMES, 1996). No início do século passado, ocorreu o **Ciclo do Recife** e, nas décadas de 70 e 80, o movimento dos filmes em **super 8**. Já nos anos 1990 surge o **Árido Movie** que alcança

reconhecimento internacional pelo mérito de prêmios internacionais, conforme os exemplos listados no Quadro 1.

Em contraposição às críticas e prêmios de destaque, esses filmes ainda enfrentam dificuldades nos circuitos comerciais de exibição, talvez pela falta de empresas distribuidoras que não veem potencial de mercado para essas produções ou porque os cinemas multiplex já estejam

Quadro 1: Lista de prêmios e filmes pernambucanos

Filme	Ano	Diretor(es)	Principais prêmios
Cinema, aspirinas e urubus	2005	Marcelo Gomes	Prêmio da Educação Nacional, do ministério da educação do governo francês no Festival de Cannes de 2005.
Baixio das bestas	2006	Cláudio Assis	Tiger Awards de melhor filme no Festival de Roterdã de 2007. Melhor filme do Festival de Brasília de 2006.
KFZ-1348	2008	Gabriel Mascaro, Marcelo Pedroso	Melhor filme da Mostra Pernambuco do Cine PE Festival do Audiovisual. Prêmio Especial do Júri da 32ª Mostra Internacional de São Paulo.
Muro	2008	Tião (Bruno Bezerra)	Regard Neuf (Olhar Novo) da Quinzena dos Realizadores do Festival de Cannes.
Viajo porque preciso, volto porque te amo	2010	Marcelo Gomes e Karim Aïnouz	Grand Prix Coup de Coeur do 22º Rencontres Cinémas D'Amérique Latine de Toulouse, na França. Melhor filme e melhor ator (para Irandhir Santos) no Festival de Cinema Brasileiro de Paris. Melhor direção no Festival de Cinema do Rio de Janeiro de 2009.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

congestionados com *blockbusters* (a exemplo de *Harry Potter* e *Homem Aranha*), que nutrem conglomerados transnacionais controladores de boa parte das salas de exibição do Brasil (GATTI, 2007). Embora essas dificuldades fragilizem o avanço da produção nacional, o diálogo que os filmes pernambucanos estabelecem com a identidade regional transforma o cinema em um elemento ativo e dinâmico da cultura local (FIGUEIRÔA, 2000).

10.4 Procedimentos metodológicos

O termo análise de discurso é oferecido a uma variedade grande de diferentes enfoques no estudo de **textos** (fala e/ou escrita). O campo de investigação desse tipo de análise é híbrido, e as disciplinas das quais toma emprestadas ‘contribuições’ podem ser elencadas em diversos cantos das ciências sociais, com afiliações históricas complexas, donde uma série de cruzamentos toma lugar (Orlandi, 2003).

Entendemos que “todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder”, como aponta Faria e Meneghetti (2007, p. 119). Por meio do discurso, são criadas dimensões que regulam, monitoram e classificam as regras de comportamento de determinados grupos sociais, atribuindo sentido às práticas sociais desenvolvidas por seus membros. Ainda de acordo com os autores,

(...) pode-se encontrar o real sentido e as motivações que levam à adoção de um determinado discurso, perfeitamente possível de ser classificado de acordo com ideologias específicas de interesse comum de alguns grupos ou com particularidades convenientes para o emissor atingir seus objetivos (FARIA e MENEGHETTI, 2007, p. 120).

O tratamento dos dados do presente estudo se reveste de uma análise do discurso, conforme as orientações de Charaudeau e Maingueneau (2004) e Maingueneau (1998). Por sua vez, a composição do *corpus* linguístico está pautada nas orientações de Fairclough (2001) e Pêcheux (2002), os quais indicam que tal *corpus* não precisa ser volumoso, uma vez que ele relaciona a linguagem com a sua exterioridade, ou seja, o conteúdo discursivo produz seus efeitos por intermédio da chamada polifonia. Isto é, aquilo que o empreendedor pode dizer em dada situação, conforme determinada estrutura, pode ter vínculo constitutivo com o dizer do **outro**.

A análise dispõe do material resultante dos relatos selecionados para a composição do *corpus*, dos quais emergiram os recortes cobertos pelas dimensões teóricas que delimitam este estudo. Após esse movimento, debruçamo-nos sobre os relatos que registram os fatos revelados na busca por categorias que ilustram os *insights* da teoria. Em seguida, as categorias emergentes são organizadas de forma a apresentar um quadro geral sobre cada dimensão relacionada com o empreendedorismo cultural (Quadros 2 e 3).

O *corpus* levantado foi composto por relatos oriundos de uma entrevista semiestruturada e de relatos oriundos de entrevistas concedidas por realizadores do cinema pernambucano. Seguindo as orientações de Bauer e Aarts (2004), atentaremos para três aspectos referentes à construção do *corpus*: relevância, homogeneidade e sincronicidade.

Quanto à relevância, os autores destacam a necessidade de os assuntos serem teoricamente relevantes e coletados a partir de um único ponto de vista. Em nosso estudo, essa orientação significa que serão coletadas apenas informações referentes à produção do cinema pernambucano contemporâneo. Já a sincronicidade obedece a um ciclo natural de

estabilidade e mudança dos dados, as informações devem ser provenientes de fontes que possuem o mesmo ciclo temporal. Dessa forma, evitaremos a coleta de dados com vieses inerentes ao passar do tempo.

A primeira entrevista é do cineasta Lírio Ferreira, que foi codiretor do *Baile Perfumado* (1997) e quase dez anos depois lançou o seu segundo longa-metragem, *Árido Movie* (2006). Ambos participaram de mostras internacionais e tiveram repercussão na crítica especializada. A entrevista intitulada *Por trás do seco, tem um mar* (publicada em 22/06/2006)² foi concedida em 2006 em meio à estreia do seu segundo filme a um fanzine eletrônico direcionado à crítica de cinema e música.

No mesmo veículo, coletamos a entrevista concedida por Kléber Mendonça Filho, realizada em 2007, intitulada *Desmontando o cinema* (publicada em 25/10/2007)³. Kléber é cineasta, produtor, crítico de cinema e responsável pela grade de exibição do cinema da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj). Em 2007, seus filmes de curta-metragem tiveram uma mostra especial no festival de cinema de Roterdã, na sessão **Short Features Filmmaker Focus**. Dois de seus filmes (*Eletrodoméstica*, 2006, e *Vinil Verde*, 2004) foram adquiridos e exibidos pelo Canal Plus, conglomerado francês de mídia.

O terceiro texto a ser analisado foi obtido a partir da transcrição de uma entrevista semiestruturada com o montador, diretor de fotografia e diretor Marcelo Lordello, membro de uma nova e jovem geração de realizadores que já representam a produção de audiovisual do estado em festivais nacionais e internacionais. Marcelo foi o diretor de fotografia do curta-metragem *Décimo segundo*, um dos representantes de Pernambuco no Festival de Cinema de Brasília de 2007. Em 2008,

2 FERREIRA, L. *Por trás do seco, tem um mar*. Recuperado em 20 de maio, 2010, de <http://www.pilulapop.com.br/retro/ressonancia.php?id=50>.

3 MENDONÇA FILHO, K. *Desmontando o cinema*. Recuperado em 20 de maio, 2010 de <http://www.pilulapop.com.br/retro/ressonancia.php?id=89>.

o filme foi premiado no 18º Cine Ceará e selecionado para o Cine PE (Festival do Audiovisual de Pernambuco) e para o Festival de Cinema de Hamburgo (Alemanha).

Os diálogos extraídos das entrevistas estão codificados com a indicação [E.X – p.x], na qual E.X significa entrevista um, dois ou três, de acordo com a ordem dos entrevistados colocada logo acima, e p.x indica a página da qual o diálogo foi retirado.

10.5 Um movimento de análise

Como forma de ilustrar o debate proposto nas seções anteriores, apresentamos as dimensões discursivas que emergiram dos textos analisados. Eles refletem diversos aspectos presentes da dinâmica empreendedora evidenciada na produção de filmes pernambucanos. A seção será orientada em torno de temáticas principais que demarcam o arcabouço teórico do estudo: a ação do empreendedor cultural (sujeito) e a dinâmica da produção cultural empreendedora (ação no contexto).

O empreendedor cultural no universo do cinema

As dimensões discursivas presentes na ação do empreendedor cultural se revelam constitutivas do seu perfil articulador junto aos interagentes viabilizadores de seus projetos. O Quadro 2 apresenta as categorias que compõem essa dimensão.

Quadro 2: Dimensões discursivas do empreendedor cultural

Dimensão	Categorias
Empreendedor cultural	Esforço coletivo de produzir filmes – “brodagem”
	Resgate da experiência pessoal
	Conexão entre a produção e o contexto

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A primeira categoria está relacionada com a participação mútua dos realizadores em projetos que simbolizam o esforço coletivo de produzir filmes. A representatividade desse esforço está na **brodagem**, neologismo que demonstra o espírito de coletividade do grupo. Esse espírito integrador configura uma tecnologia social de gestão ancorada na cooperação e na confiança. A integração de sujeitos num discurso compartilhado culmina no fortalecimento do grupo, no esforço solidário e na sustentabilidade dos projetos como uma prática empreendedora coletiva coadunável com o que sugerem Johannisson (1998) e Julien (2010). O relato a seguir ilustra como essa coletividade emerge no cotidiano dos realizadores:

Tinha esse espírito mesmo. Nunca houve escola de cinema em Pernambuco, sempre teve espírito de brodagem pra vencer as dificuldades e a pouca grana. A gente trabalha com amigos desde os curtas e, se é difícil você cobrar, essas pessoas dão uma segurança tremenda porque entram mesmo no projeto, não acham que é um trabalho qualquer. O filme tem uma mais-valia na tela maior que a grana que foi gasta. As pessoas se apaixonaram pelo roteiro e houve uma coisa de agregação, de carinho mesmo [E.1 – p.3].

O resgate da experiência pessoal desse empreendedor permeia sua atuação profissional, de modo a nutrir a busca por práticas inovadoras em suas produções, conforme constatado no estudo de Raffo; Lovatt; Banks e O'Connor (2000) quando tratam relação ensino e aprendizagem no processo de treinamento de micro e pequenas empresas que atuam na indústria criativa. Os relatos se referem a cineastas cultuados pelo desenvolvimento de linguagens inovadoras do cinema. Embora pertencentes a gerações distintas, os entrevistados comungam de citações de grandes obras que lhe rendem **respeito** e impressionam seus interlocutores, o que colabora para a significação de uma prática

inspirada nos grandes mestres e não no cinema de massa. O discurso dos realizadores carrega a intenção de realçar a distinção do cinema que eles produzem e convencer o espectador da sua superioridade em comparação aos filmes comerciais. Essa intencionalidade pode ser conferida nos diálogos a seguir:

Tem o Easy Rider, o Dragão da Maldade, do Glauber (Rocha), os filmes do Sérgio Leone e até do John Ford. E também um filme brasileiro muito pouco visto, de Pernambuco, chamado A Noite do Espantalho, do Sérgio Ricardo [E.1 – p.2].

A TV inglesa foi uma espécie de universidade, via muita coisa do mundo inteiro: cinema indiano, francês, australiano, italiano. Vi até Glauber Rocha na TV [E.2 – p.4].

Não vejo a gente como muito inovador assim não. O cinema tem mais de cem anos e (Dziga) Vertov em 1920 já desbancava muita gente. Nós vamos beber na fonte dele e essa fonte é tão grande que não se esgota [E.3 – p.3].

Esses empreendedores são capazes de transformar as bases materiais de seu contexto, a fim de romper com o que tem sido feito e conceituado como projeto dominante de produção e tecnologia, uma vez que o desenvolvimento dos filmes demanda a utilização de formatos produtivos compatíveis com o contexto sociocultural e econômico (DAVENPORT, 2006). No estudo, eles se caracterizam pela paixão por um cinema que culmina na necessidade de aprendizado contínuo sobre o ofício e aproximação entre o que eles produzem e o contexto onde vivem. A seguir mostramos os discursos que elucidam tal fluxo entre sujeito e contexto sócio-histórico:

Desde criança, anos 70, viajo pelo sertão de Pernambuco, com meu pai. Até hoje quando eu cruzo o sertão me sinto meio estranho com a geografia, o clima, o tratamento das

pessoas. Sempre sentia que penetrava num lugar que não me pertencia. [E.1 –p.3].

“Eletrodoméstica” foi feito no prédio onde eu moro, observo aquilo há muitos anos – é totalmente pessoal. O “Vinil Verde” é em grande parte sobre a morte da minha mãe [E.2 –p.3].

Uma coisa que eu acho interessante é que eu sou muito observador e me inquieto um pouco com certas incoerências. E a partir dessas minhas inquietações, busco tratar de temas e tentar entendê-los e ou pelo menos tornar visível o que para muitos ou faz parte da indiferença cotidiana ou mesmo que sabem que existem, mas não sentem a mínima vontade de conhecer. Tem toda uma pesquisa para a compreensão da alteridade [E.3 –p.1].

A dinâmica da produção cultural empreendedora

A constituição da produção cultural empreendedora se desdobra em ações relacionadas a ressignificações, reflexões, diálogos e práticas indutoras da esfera pública voltadas para a efetividade e o fortalecimento da produção local junto a parceiros estratégicos (*stakeholders*). O Quadro 3 apresenta as ações que emergiram na análise e compõem essa dimensão.

Quadro 3: Dimensões discursivas do empreendedor cultural

Dimensão	Categorias
Produção cultural empreendedora	[Re]significação cultural
	Aproximação de identidades com a realidade local
	Entendimento do cinema como uma forma de pensar
	Interlocução com o público
	Utilização de ferramentas digitais
	Articulação institucional com o Estado

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

O período de produção atual de filmes em Pernambuco é chamado por Figueirôa (2000) de *Árido Movie*, assim como o filme do diretor Lírío Ferreira (lançado em 2007). O autor esclarece que a origem do termo está relacionada ao movimento *Manguebeat*, responsável pela [re]significação cultural de Pernambuco e sua [re]inserção no mercado audiovisual brasileiro. Esse período marca a emergência de um olhar sobre a cultura pernambucana a partir da mixagem de estilos e linguagens proposta pelo grupo que resulta na hibridização cultural, conforme reconhece Canclini (2006) quando discute a hibridação cultural em países latino-americanos, buscando compreender a relação entre a cultura popular e a de massa e sua inserção na arena internacional. Essa mudança faz com que a produção cultural local volte a integrar o mercado nacional de bens artísticos. Tal período de transformação está ilustrado no relato a seguir:

As pessoas pensam que é um movimento, mas na verdade é uma mística criada pelo cineasta Amin Stepple, com quem eu dirigi um curta chamado “That’s a Lero-Lero”, sobre a passagem do Orson Welles em Recife. Foi criado como um contraponto ao Manguebeat. Recife vivia um momento de muita efervescência na música, nas artes plásticas, no movimento de curtas-metragens. E a gente se sentava no bar, com uma idéia na cabeça e um uísque na mão para discutir cinema e essa possibilidade de fazer filmes. Eu, Cláudio [Assis, de *Amarelo manga e Baixio das bestas*], Marcelo [Gomes, de *Cinema, aspirinas e urubus*], Paulo [Caldas, de *O rap do Pequeno Príncipe contra as almas sebosas e Deserto feliz*] e Feijão [Paulo Jacinto, fotógrafo do *Baile perfumado*]. O título do filme é uma homenagem a esse tempo [E.1 – p.2].

A produção independente de cinema se coloca como oportunidade para os realizadores locais, uma vez que recorrem a tecnologias

semelhantes às utilizadas nas produções do *mainstream*. No entanto, o resultado final dos filmes pernambucanos discute identidades mais próximas da realidade local, conforme observado nos extratos a seguir:

Eu acho que um bom filme, ou a arte em geral, funciona como uma representação artística da vida, da sociedade, do ser humano. Os filmes têm o valor que eles trazem embutido neles de reflexo [E.2 – p.1].

Eu considero que a gente tenta dialogar o máximo possível com a nossa contemporaneidade, com nossos temas... Na verdade a gente tá fazendo o que a gente tem vontade de ver [E.3 – p.3].

O foco no cotidiano é uma característica comum de parte desses realizadores que colocam em suas produções assuntos, pessoas e acontecimentos até então fora da pauta de produção comercial e contribuem para uma [re]visão crítica da realidade. Esse movimento assemelha-se ao que Downing (2005) discute quanto ao modo como os empreendedores desenvolvem suas coproduções de forma adaptada às construções identitárias da cultura local. O esforço de identificação das obras cinematográficas pernambucanas representa, portanto, o cinema como forma de pensar em oposição a um cinema comercial massificado descomprometido com a reflexão inspirada na cultura local.

A negociação de espaços está vinculada à necessidade das obras circularem na sociedade e encontrarem oportunidades para gerar diálogo com o público, que, por sua vez, lê essas obras ora com um olhar universal, ora com uma perspectiva particular, como aponta Johnson (2006). Esse cinema se expande para além da tela e se desdobra junto ao público ao estabelecer o diálogo entre realizador e consumidor de modo semelhante ao que observa Davenport (2006) em seu estudo em

empresas orientadas por projetos no setor de cinema na Inglaterra. Podemos observar essa categoria nas falas a seguir:

O 'Árido' é para deixar dúvidas, não é um filme de respostas, que se fecha. Gosto da sensação de mal-estar no final, sair do cinema pensando no filme [E.1 – p.3].

O que a gente faz não é combate, é uma vontade de realizar mesmo. É mais um trabalho de extrema humildade, de perceber que existe essa conjuntura e que ela é formalizada. Eu acho que ela é meio impossível de ser combatida, mas nada impede que pequenos atos como esses que a gente faz sejam vistos por outras pessoas, entendeu. Eu acho que é uma ação laboriosa de não-conformismo [E.3 – p.1-2].

Acho que na verdade eu faço isso para tentar discutir com as pessoas o que me inquieta. Para ver se eu consigo encontrar outros que sabem dialogar ou até contribuir com minhas interpretações [E.3 – p.2].

As facilidades do cinema digital podem contribuir com o aumento da produção e com a democratização da exibição dos filmes, uma vez que a película, tecnologia combatida pelos realizadores mais jovens, representa **atraso** e empecilho à produção, representando uma condição social e econômica que fornece as bases para a produção atual, como constata o estudo de Gatti (2007) sobre as transformações do mercado cinematográfico brasileiro em virtude das práticas inovadoras que lançam mão de ferramentas digitais. Esses realizadores fazem parte de uma geração que se coloca de maneira favorável e receptiva à tecnologia digital, expandindo essa característica também para o campo em que produzem. A tecnologia digital possibilita a atuação de um número maior de cineastas no campo da produção sem a necessidade de grandes montantes financeiros. Essa postura visa à inserção desses

empreendedores em espaços de articulação política e liderança do setor de audiovisual.

Fica claro o discurso em favor de inovações tecnológicas em oposição ao tradicionalismo da película, suporte mais caro de produzir e exibir filmes. Embate que se justifica apontando-se o cinema como um artefato superior ao comércio cinematográfico. Portanto, a produção cinematográfica local atinge um momento em que uma nova geração de realizadores se coloca como defensora de novas formas de fazer filmes. Essa nova geração domina códigos tecnológicos mais contemporâneos e reproduz o entendimento de que o cinema é uma arte que desde o seu início tem estado relacionada com o desenvolvimento da tecnologia (SCHETTINO, 2007).

Outro aporte dessa geração reside na articulação institucional com o Estado e seus mecanismos de captação de recursos para a manutenção dos incentivos financeiros concedidos ao setor, fato que colabora para o fortalecimento do discurso a favor do aparato estatal como a mais importante fonte financiadora dessas obras, como observado também no estudo de Guerra e Paiva (2009). Podemos ver essa situação em enunciados como:

Na verdade, a gente se formou e iniciou uma carreira numa fase meio anacrônica porque foi um histórico da produção nacional. O incentivo à produção independente tá se tornando cada vez maior. Esse ano, por exemplo, foi um momento raro. O Governo do Estado de Pernambuco criou um edital só para o audiovisual com um montante de dinheiro que a gente nunca viu, dois milhões de reais, e provavelmente não que vem vai ter mais. O Ministério da Cultura também abriu... Nada impede que a produção independente de custos próprios seja feita [E.3 – p.2].

Embora o apoio do Estado nas suas três esferas ainda seja incipiente para que o ritmo de produção dos filmes brasileiros se desenvolva de

forma dinâmica, ele ainda constitui a principal fonte financiadora do cinema independente nacional, a considerar que este cinema é o mais propenso à inovação. Muitas vezes, o Estado financia produtos que são exibidos em festivais e recebem destaque quanto ao mérito artístico da obra, embora, depois, esses filmes não encontrem espaço para ser exibidos nas salas de maior circulação. O controle dos canais de exibição e distribuição por empresas estrangeiras implica a necessidade de criação, aprimoramento e manutenção de políticas públicas voltadas para o cinema que garantam a circulação do filme.

Mesmo que não se veja um conjunto coeso de perspectivas temáticas e estilísticas dos realizadores pernambucanos, as bases materiais comuns à maior parte dessas produções se inserem no projeto coletivo de fazer cinema sob a perspectiva crítica que destaca a realidade local e se beneficia do Estado para manter o nível atual de produção. Em seus discursos se revelam semelhanças quanto: ao posicionamento desses realizadores quando comparados ao cinema hegemônico; à utilização de referências pessoais para classificar seus trabalhos; e como eles integram suas experiências, culminando na projeção de um campo de prática coletivo.

10.6 Considerações finais

Como forma de destacar aspectos conclusivos emergentes deste estudo, voltamos ao objetivo inicial com uma questão norteadora para nossas considerações: **como o realizador de filmes em Pernambuco manifesta sua ação empreendedora?**

Muito do que é produzido atualmente no campo da cultura é logo incorporado à lógica do sistema de produção vigente. Dessa forma, os artefatos culturais fazem parte do sistema atual de circulação global de símbolos, ficando, então, sua produção e consumo incorporados

à economia virtual e desmaterializada característica do capitalismo informacional. Esse cenário impõe regras e condições para se produzir que dificilmente são cumpridas pelos empreendedores culturais localizados em territórios à margem dos centros de controle econômico e político do mundo. Ao se reconhecer o protagonismo do empreendedor cultural na área de produção cultural, é imperativo destacar a conexão entre o produto cultural e a subjetividade de quem o desenvolve.

A ação do realizador fílmico se repercute no desenvolvimento do empreendimento cultural com o suporte da sua rede social. Isso evidencia o fato de que novos formatos e estruturas organizacionais revelam um perfil eminentemente orgânico e demandam esforços para a criação de tecnologias de gestão coletivizadas voltadas para a **gestão de projetos**. Portanto, a tecnologia social colegiada possibilita a geração de capital intelectual, social, econômico e cultural por intermédio do multidirecionamento da ação empreendedora no campo da cultura. Fica evidente, desse modo, a premência de se inserir no cotidiano organizacional de empreendimentos, com características semelhantes às empresas do setor do audiovisual, modelos gerenciais que operam em rede, potencializam as **aventuras** conjuntas e protagonizam a emergência de estruturas de governança voltadas para a tomada de decisão colegiada desses empreendedores com seus parceiros estratégicos.

Sob o ponto de vista subjetivo, o realizador de filmes que desenvolve sua prática empreendedora cultural em Pernambuco desvela o êxito de seu empreendimento por meio do esforço coletivizado na sua produção artística, denominado no setor como a **brodagem**. Além disso, esse sujeito se dispõe a recorrer às vivências de seu cotidiano para empreender de forma criativa e articuladora a viabilização de seu filme. Todo esse aparato conceitual ocorre por intermédio da contínua conexão entre essa produção e o contexto sociocultural e econômico que inspira o

empreendedor de outros setores a alinhar sua tarefa empresarial com seu ambiente de referência.

A [re]significação cultural e a aproximação das identidades desses empreendedores com a realidade local contribuem para a efetividade da ação inovadora que conduz o cinema a um status de mediador de transformação social, a ponto de se entender esse setor como uma forma de pensar. A interlocução com os públicos diversos e a utilização de ferramentas digitais sob a égide da articulação institucional desses empreendedores com o Estado para viabilizar os projetos e recursos do setor protagonizam uma perspectiva de empreendedorismo mais orgânica e plural.

A ação do empreendedor cultural está relacionada com um esforço de emancipação de grupos profissionais, a melhoria de condições de produção e a absorção de recursos em meio à articulação em rede. Esse perfil de atuação auxilia a [re]discussão dos conceitos de competição e estratégia organizacional sob a perspectiva de um setor produtivo caracterizado pela agregação de pessoas em torno de projetos que expressam aspectos subjetivos de seus parceiros estratégicos.

O desenvolvimento de estudos fundamentados em abordagens metodológicas ainda pouco desenvolvidas nas áreas que potencializam novas tecnologias de gestão contribui para a compreensão do fenômeno empreendedor ao estabelecer perspectivas alternativas de pesquisa no campo. Por meio da análise de discurso, é possível apresentar formas múltiplas de compreensão teórico-metodológica que se manifestam no espectro de captação de conceitos ilustrativos das realidades empreendedoras.

Agradecimentos

Este estudo é parte integrante de um trabalho maior incentivado pelo CNPq e Fapepe aos quais os autores são sinceramente gratos.

Referências

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**, 2008, São Paulo, SP, Brasil.

AZULAY, T. J. Por uma política cinematográfica brasileira do século XXI. In: Meleiro, A. (Org) **Cinema no Mundo: indústria, política e mercado**. v. II, América Latina. São Paulo: Escrituras Editora, 2007.

BANKS, M., LOVATT, A. O'CONNOR, J. & RAFFO, C. Risk and trust in the cultural industries. **Geoforum**, 31, 453-464, 2000.

BAUER, M. & AARTS, B. A construção do *corpus*: um princípio para coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. & GASKELL, G. (Edts.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BERNARDET, J. C. **O que é cinema?** São Paulo: Brasiliense, 2004.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BRUYAT, C. & JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 16 (2), 165-180, 2001.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4. ed. São Paulo: EDUSP, 2006.

CARVALHO, L. A. **Pressões ambientais e mudanças institucionais no campo do cinema em Pernambuco**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

CHARAUDEAU, P. & MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

DAVENPORT, J. UK film companies: project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? **Creativity and Innovation Management**, v.15, n.3, 250-257, 2006.

DOWNING, S. The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic process in the coproduction of organizations and identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.29, p.185-204, 2005.

DUARTE, E. **A estética do ciclo do Recife**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 1995.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FARIA, J. H. & MENEGHETTI, F. K. Discursos organizacionais. In: Faria, J. H. (Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FIGUEIRÔA, A. **Cinema pernambucano: uma história em ciclos**. Recife: Fundação de Cultura Cidade do Recife, 2000.

FLETCHER, D. Framing organizational emergence: discourse, identity and relationship. In Steyaert, C. & Hjorth, D. (Eds). **New movements in entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003.

FORNAZARI, F. K. Reforma do estado e agências reguladoras: o caso Ancine e Ancinav. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

GATTI, A. P. O mercado cinematográfico brasileiro: uma situação global? In: Meleiro, A. (Org) **Cinema no mundo: indústria, política e mercado**. v. II, América Latina. São Paulo: Escrituras Editora, 2007.

GOMES, P. E. S. **Cinema: trajetória no subdesenvolvimento**. 2ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GUERRA, J. R. F. & PAIVA, F. G., Jr. A ação indutora do estado e os incentivos para o cinema: uma reflexão sobre políticas públicas no setor do audiovisual. In: Aguiar, S. M. B. (Org.) **Gestão pública: práticas e desafios**. Recife: Bagaço, 2009.

HALL, S. **Da Diáspora: identidade e mediações culturais**. 2ª Reimp. Rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 7ª Ed. Loyola. São Paulo, 1998.

HOWORTH, C., TEMPEST, S. & COUPLAND, C. (Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12 (1), 24-40, 2005.

JAMESON, F. **Espaço e imagem: teorias do pós-moderno e outros ensaios**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

JOHANNISSON, B. **Entrepreneurship as a collective phenomenon**. RENT XII, Lyon, França, 1998.

JOHNSON, R. O que é, afinal, Estudos Culturais? In: Silva, T. T. (Org.) **O que é, afinal, estudos culturais?** 3ª Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional, economia do conhecimento: uma metáfora dos romances policiais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

MELLO, S. C. B., CORDEIRO, A. T. & TEIXEIRA, C. C. 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, 6 (3), 477-494, 2006.

OGBOR, J. Mythcizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies**, 37 (5), 605-635, 2000.

ORLANDI, E. P. Vão surgindo os sentidos. In: Orlandi, E. P. (Org). **Discurso fundador: a formação do país e a construção da identidade nacional**. 3ª Ed. Campinas: Pontes Editores, 2003.

PAIVA JUNIOR, F. G., GUERRA, J. R. F. & ALMEIDA, S. L. Produção cinematográfica e estudos culturais: uma análise dos discursos do cinema pernambucano contemporâneo. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32, 2008.

PAIVA, F. G., JR., ALMEIDA, S. L. & GUERRA, J. R. F. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito de empreendedorismo, inspirado no filme *Beleza Americana*. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.9, p.112-134, 2008.

PAIVA, F. G., JR., CORRÊA, M. I. S. & SOUZA, A. C. R. A identidade cultural e a articulação de caráter empreendedor na busca por um desenvolvimento local. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

PAIVA, F. G., JR. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. Tese de Doutorado. Faculdade Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2004.

PÊCHEUX, M. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. 3ª Ed. Campinas: Pontes Editores, 2002.

RAFFO, C., O'CONNOR, J., LOVATT, A. & BANKS, M. Attitudes to formal business training and learning amongst entrepreneurs in the cultural industries: situated business learning through 'doing with others.' **Journal of Education and Work**. 13 (2), 215-230, 2000.

RAFFO, C., LOVATT, A., BANKS, M. & O'CONNOR, J. Teaching and learning entrepreneurship for micro and small business in the cultural industries sector. **Education + Training**, 42 (6), p.356-365, 2000.

REIS, R. R. Cinema, multiculturalismo e dominação econômica. **Crítica Marxista**, v.20, p.139-150, 2005.

SCHETTINO, P. B. C. **Diálogos sobre a tecnologia do cinema brasileiro**. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2007.

Título Empreender com competência
Organização Fernando Gomes de Paiva Júnior
Sérgio Carvalho Benício de Mello

Capa e Projeto Gráfico Ildembergue Leite
Revisão de Texto Ediane Souza

Formato Digital
Tipografia Lato (títulos), Minion Pro (textos)

Editoração eletrônica Oficina gráfica da Editora UFPE



ISBN 978-85-415-0614-4



9 788541 506144