

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO DO
SISTEMA INDÚSTRIA: O CASO ES-EMPREENDEDOR

SIMONE DE ARAÚJO GÓES ASSIS

Brasília
2006

SIMONE DE ARAÚJO GÓES ASSIS

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO DO
SISTEMA INDÚSTRIA: O CASO ES-EMPREENDEDOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de Grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Eda Lucas Castro de Souza

**Brasília
2006**

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciência da Informação e Documentação - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO DO
SISTEMA INDÚSTRIA: O CASO ES-EMPREENDEDOR

Prof.^a. Dra. Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília - Orientador

Prof. Dr. Bráulio Tarcísio Porto de Matos
Universidade de Brasília - Membro Titular

Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Brasília
2006

DEDICATÓRIA

"Com Luis Carlos, Rodrigo e Lucas, tenho experimentado os melhores momentos da minha vida. Aos três, com carinho".

AGRADECIMENTOS

Ao Luis Carlos pelo apoio incondicional em todos os momentos, principalmente, os mais difíceis.

Aos meus pais, irmãos, enteado e afilhado, pela compreensão, carinho e paciência.

Ao Josué Valadão e Joana, pela amizade, carinho e suporte emocional, dispensados ao longo desta caminhada.

À Gina, pela inspiração, amizade e carinho.

Ao Franco, pelas horas de desconpressão.

Ao Dolabela pelo incentivo durante esses anos.

À Magdalena pelos cuidados especiais dispensados.

Ao Lucas Izzotton e aos empresários capixabas, sem os quais esse trabalho não seria possível.

Aos entrevistados, pelo tempo dispensado e pelas informações prestadas.

À Sabrina, ao Átila e a todos os voluntários que contribuíram, durante o processo de coleta de dados, da melhor maneira possível;

Ao Instituto Euvaldo Lodi – IEL/NC, especialmente ao Superintendente, Carlos Roberto Rocha Cavalcante, pelo incentivo, apoio e compreensão.

Aos colegas do IEL/NC e CNI pela amizade, apoio e incentivo durante o curso.

Aos funcionários da Área Compartilhada de Informação e Documentação - ACIND, Janaína e Marmenha, agradecendo o apoio e contribuição para o presente trabalho.

Aos colegas do Departamento de Administração e, em especial, do Curso de PPGST, pelo companheirismo e compreensão durante todo o período.

À Sonária e ao João, funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, sempre presentes no cotidiano dos alunos,

Ao Prof. Tomás de Aquino Guimarães, pelo apoio e paciência.

À professora Eda, orientadora e amiga, minha gratidão pelo acompanhamento e suporte excepcional durante essa jornada, pois sem ela este trabalho não poderia ser concluído.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar a dinâmica de institucionalização de programas de empreendedorismo no Sistema Indústria (Federações das Indústrias, CNI, SESI, SENAI, IEL), que a partir de 1997 passou a ser abordado pelo pensamento industrial brasileiro com o discurso de favorecer o desenvolvimento sustentável do país. O Sistema Indústria procura institucionalizar um plano nacional de estímulo ao empreendedorismo e à formação de empreendedores, por meio de ações e programas, de cunho educacional, voltados para o empreendedorismo, inovação e competitividade. Quanto à metodologia, foi realizado o estudo de caso do programa **ES-empendedor**, desenvolvido pela Federação das Indústrias do Espírito Santo – FINDES, a partir do referencial teórico constituído pelas temáticas do pensamento industrial, empreendedorismo - sob os enfoques econômico, comportamental e sócio-cultural - e institucionalização, principalmente no que se refere ao isomorfismo institucional, à legitimidade e aos fatores de institucionalização: liderança, doutrina, programa, recursos, estrutura, vínculos e transações. Nesse estudo de caso, foi realizada a análise de conteúdo, tanto da pesquisa documental como das entrevistas realizadas com 20 pessoas do Sistema Indústria, da FINDES, do Governo do Espírito Santo e empresários. Os resultados sugerem que o pensamento industrial, com ênfase no empreendedorismo, iniciou seu processo de institucionalização a partir de 1997, constatando-se um distanciamento entre o discurso, os projetos e as expectativas dos empresários. A abordagem do empreendedorismo, nos discursos, é econômica e, nos projetos e expectativas dos empresários, é comportamental. Além disso, considera-se que o Programa **ES-empendedor** já adquiriu a legitimidade cognitiva no sistema FINDES, por meio do isomorfismo mimético de práticas adotadas no EMPRETEC, *Junior Achievement*, Oficina do Empreendedor e Pedagogia Empreendedora. No entanto, ainda não está institucionalizado, encontrando-se em fase de semi-institucionalização. A liderança, a disponibilidade de recursos e estrutura e o comprometimento das instituições envolvidas são identificados pelos entrevistados como fatores críticos para a perenidade do Programa **ES-empendedor**. Além disso, os entrevistados percebem a necessidade de sedimentar as práticas desse programa no ambiente do Sistema Indústria como um todo. Para isso, a análise da dinâmica de institucionalização do **ES-empendedor** indica como fatores cruciais o estabelecimento dos vínculos e transações institucionais que possam garantir a continuidade das ações por algum tempo, bem como a cultura e o ambiente institucional do país, que interferem na dimensão da legitimidade moral, podendo contribuir para a perpetuação e transcendência do programa.

Palavras-chave: Pensamento Industrial, Empreendedorismo, Empreendedor, Institucionalização, Isomorfismo, Legitimidade Institucional.

ABSTRACT

This work had for objective to identify the dynamics of institutionalization of the entrepreneurship in the Industry System (Federation of Industries, CNI, SESI, SENAI, IEL), since 1997 it started to be approached for the Brazilian industrial thought with the speech to favor a sustainable development of the country. The Industry System looks for to institutionalize a national plan of stimulus to the entrepreneurship and the formation of entrepreneurs, by means of action and programs of educational character directed for the entrepreneurship, innovation and competitiveness. As regards to the methodology, was carried out a study of case the **ES-Empreendedor** program, developed by Federation of Industries from Espírito Santo – FINDES, from the theoretical referencial constituted by the thematic of the industrial thought, entrepreneurship under the economic approaches, entrepreneurial behavior and sociological-cultural, and institutionalization, mainly as for the institucional isomorphism, to the legitimacy and to the institutionalization factors: leadership, doctrine, program, resources, structure, bonds and transactions. In this study of case, it was carried through the analysis of content, as much of the documentary research as of the interviews carried through with 20 people of the System Industry, the FINDES, the Government of the Espírito Santo and entrepreneurs. The results suggest that the industrial thought with emphasis in the entrepreneurship started its process of institutionalization from 1997, being evidenced a distance between the speech, the projects and the expectations of the entrepreneurs. The approach of the entrepreneurship in the speeches is economic and in the projects and expectations of the entrepreneurial behavior. Moreover, it was established that the Program **ES-Empreendedor** already acquired the cognitive legitimacy in FINDES System by means of the mimetic isomorphism the practical adopted in the EMPRETEC, Junior Achievement, Workshop of Entrepreneurship and Enterprising Pedagogy. The leadership, the availability of resources and structure and the commitment of the institutions involved had been identified by the interviewed ones as critical factors for the perennality of the Program **ES-entrepreneur**. Moreover, it was perceived by interviewed the necessity sedimentary practical of this program in the environment Industry System as a whole. For this, the analysis dynamics institutionalization of the **ES-Empreendedor** indicated as crucial factors the establishment of the bonds and institucional transactions that can guarantee the continuity of the actions for some time, as well as the culture and the institucional environment of the country, that they intervene with the dimension of the moral legitimacy, being able to contribute in the perpetuation and transcendence of the program.

Keyword: Industrial Thought, Entrepreneurship, Entrepreneur, Institutionalization, Isomorphism, Institucional Legitimacy.

SUMÁRIO

Resumo	vi
Abstract	vii
Sumário	viii
Lista de Figuras	x
Lista de Quadros	xi
Lista de Tabelas	xii
1. INTRODUÇÃO	13
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 A evolução do pensamento no Brasil.....	18
2.2 A trajetória histórica e as concepções do empreendedorismo.....	21
2.2.1 A origem do mercado e o fenômeno do empreendedorismo.....	22
2.2.2 O enfoque econômico do empreendedorismo.....	26
2.2.3 O enfoque comportamental.....	31
2.2.4 Os enfoques sociológico e cultural.....	34
2.3 A teoria institucional.....	38
2.3.1 A origem e evolução da teoria institucional.....	39
2.3.2 As distinções conceituais entre organização e instituição.....	44
2.3.3 O processo de institucionalização.....	51
2.3.4 Os níveis de análise e os pilares institucionais.....	53
2.3.5 Os ambientes institucionais.....	57
2.4 Modelo deste estudo.....	57
3. METODOLOGIA	58
3.1 Caracterização da pesquisa.....	58
3.2 Análise dos dados	61
3.3 Procedimentos metodológicos para coleta de dados.....	62
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	65
3.5 Limitações deste estudo.....	70
4. ANÁLISE DOCUMENTAL: O PROGRAMA ES-EMPREENDEDOR..	72
4.1 A organização da representatividade industrial no Brasil.....	72
4.2 A concepção do Programa ES-empendedor.....	73
4.3 A arquitetura estrutural do Programa ES-empendedor.....	78
4.4 Os projetos do Programa ES-empendedor.....	81

4.4.1	Proposta de aperfeiçoamento da Legislação de Educação.....	81
4.4.2	Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Infantil e Fundamental.	81
4.4.3	Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Médio e Superior.....	82
4.4.4	Empreendedorismo na Sociedade.....	84
4.4.5	Empreendedorismo na fase de Pré-Aposentadoria.....	84
4.4.6	Estudo e Pesquisa em Empreendedorismo.....	85
4.4.7	<i>Marketing</i> Empreendedor.....	87
4.4.8	Prêmio ES-empresendedor	88
4.4.9	Banco de Oportunidade de Negócio.....	88
4.4.10	Desburocratização e Redução Tributária.....	
5.	ANÁLISE DE CONTEÚDO DE DOCUMENTOS E ENTREVISTAS	90
5.1	Análise I: Pensamento industrial do Brasil.....	90
5.2	Análise II: Empreendedorismo.....	94
5.2.1	Empreendedorismo: o enfoque econômico.....	94
5.2.2	Empreendedorismo: o enfoque comportamental.....	97
5.2.3	Empreendedorismo: o enfoque sociológico-cultural.....	101
5.3	Análise III: A figura do empreendedor.....	108
5.4	Análise IV: Dinâmica da Institucionalização do Empreendedorismo e do Programa ES-empresendedor no Sistema Indústria.....	109
5.4.1	Ambientes institucionais.....	110
5.4.2	A análise institucional dos fatores internos e externos ao empreendedorismo no Sistema Indústria	112
5.4.3	Estágios do processo de institucionalização.....	116
5.4.4	Processos isomórficos.....	119
5.4.5	Legitimação institucional.....	122
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	129
	REFERÊNCIAS.....	135
	Apêndice A - Roteiros para a Análise Documental	145
	Roteiro 1. Organização do Material de Empreendedorismo do Sistema Indústria.....	145
	Roteiro 2. Mapeamento dos Programas de Empreendedorismo das Entidades do Sistema Indústria	146
	Apêndice B - Esquema de Construção e Análise do Roteiro de Entrevistas.....	147
	Apêndice C - Roteiro para as Entrevistas.....	148
	Roteiro 3. Entrevista com os Dirigentes do Sistema Indústria, Findes, Profissionais da Educação e Lideranças do Governo do ES.....	148
	ANEXOS - Tabela da análise de conteúdo das categorias.....	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. A dinâmica do pensamento industrial no Brasil.....	19
Figura 2. Os enfoques teóricos do empreendedorismo.....	25
Figura 3. As fases e o processo de Institucionalização.....	46
Figura 4. Esquema conceitual do modelo de análise institucional do fenômeno do empreendedorismo no ambiente da organização de representatividade na indústria.....	57
Figura 5. Arquitetura estrutural do Programa ES- empreendedor.....	80
Figura 6. Rede de relações que constituem o pensamento pedagógico industrial do Brasil (código de família).....	93
Figura 7. Rede de relações que constituem o empreendedorismo sob o enfoque econômico (código de família).....	95
Figura 8. Rede de relações das categorias que constituem o empreendedorismo sob o enfoque comportamental (código de família).....	97
Figura 9. Rede de relações das categorias que constituem o empreendedorismo sob o enfoque sociológico-cultural (código de família).....	101
Figura 10. A promoção da cultura empreendedora na educação.....	104
Figura 11. O ambiente institucional e regulatório favorável ao empreendedorismo e ao desenvolvimento sustentável.....	105
Figura 12. Gráfico da rede de relações entre as categorias analíticas da institucionalização decorrente da fundamentação teórica adotada nesse estudo	110
Figura 13. Rede das relações entre as categorias analíticas do ambiente institucional e técnico do empreendedorismo.....	112
Figura 14. Rede das relações entre as categorias analíticas de institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria.....	113
Figura 15. Rede de relações entre as categorias analíticas do estágio do processo de institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria.....	117
Figura 16. Rede de relações entre as categorias analíticas do isomorfismo adotado no empreendedorismo no ambiente do Sistema Indústria.....	119
Figura 17. Rede de relações entre as categorias analíticas da legitimidade institucional do empreendedorismo e do Programa ES-empreendedor no ambiente do Sistema Indústria.....	125
Figura 18. A análise institucional do empreendedorismo e do Programa ES-empreendedor no Sistema Indústria.....	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Matriz conceitual de empreendedorismo de acordo com o enfoque comportamental.....	33
Quadro 2. Ações de empreendedorismo do Sistema Indústria identificados na análise documental.....	59
Quadro 3. Distribuição dos entrevistados por segmento, organização, cargo ou função, sexo e duração de cada entrevista.....	61
Quadro 4. Estratégia metodológica da pesquisa.....	65
Quadro 5. Agrupamento das características do comportamento empreendedor do Empretec, baseado na concepção teórica de McClelland (1972).....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Síntese da análise de conteúdo.....	69
---	----

1. INTRODUÇÃO

Com a emergência das constantes crises do sistema capitalista, a organização do modo de produção tem experimentado alterações significativas que refletem na reestruturação da matriz da divisão do trabalho, nas mudanças do mundo do trabalho e nos novos padrões de acumulação do capital (ANTUNES, 1995; HARVEY, 1992; DEDECA, 1999; GORZ, 1997). Esse contexto incide, também, na busca do aumento da competitividade da indústria pelas diversas modificações nos processos de trabalho, provocadas pela introdução das inovações tecnológicas articuladas às novas formas de organização e à gestão da produção (MACHADO, 1989; 1994; TUMOLO, 1996). Nesse sentido, as políticas educacionais estabelecidas apresentam-se intimamente relacionadas com a evolução e as metamorfoses do trabalho, ao serem entendidas como componentes integrantes do processo de formação e reprodução da força de trabalho.

Ao analisar a trajetória das diretrizes das políticas educacionais, na conjuntura contemporânea do desenvolvimento capitalista mundial, Gentili (1998) observa que houve um deslocamento do foco econômico da educação, do pleno emprego para o desemprego, ao enfatizar a formação do indivíduo para competitividade e empregabilidade. Nessa análise, verifica-se que a participação da classe empresarial, no debate educacional, tem sido ativa, inclusive, conduzindo à formulação de projetos pedagógicos educacionais.

No Brasil, durante o processo de reestruturação produtiva, caracterizado pela transição do padrão de acumulação fordista para o padrão de acumulação flexível (HARVEY, 1992; ANTUNES, 1995), a participação do empresariado industrial no debate educacional tem se manifestado por meio do pensamento pedagógico das entidades representativas desse Sistema Indústria (SESI, SENAI, IEL, CNI e Federações de Indústrias), expresso nos seus discursos e nas suas críticas às práticas e às políticas educacionais em curso. Dessa forma, conforme o pensamento de Rodrigues (1998), o empresariado tem continuado a induzir e consolidar a ênfase econômica na educação.

Desde 1930, o empresariado industrial brasileiro vem expressando a sua preocupação com a formação da força de trabalho, por meio de propostas que constituem um projeto amplo e hegemônico, que privilegia as tecnologias e as formas de gestão, inerentes ao padrão de acumulação capitalista. Segundo Rodrigues (1998), tal preocupação, entre outras, concretiza-se por ações pedagógicas, voltadas para a massa de trabalhadores, empreendidas, fundamentalmente, pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo

Serviço Social da Indústria (SESI), bem como em ações de caráter molecular, implementadas pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Com isso, o empresariado industrial procura exercer um papel, cuja função ampliada, englobaria não apenas a ação estatal, mas, também, a reforma intelectual e moral da sociedade, mediante a qual seria cimentada, pela via do consenso, a hegemonia dos grupos sociais dominantes. Portanto, o Sistema Indústria, ao longo das suas mudanças, que acompanham as metamorfoses do capitalismo, passa a conduzir ações políticas norteadas por um discurso que expressa o pensamento industrial. Na concepção gramsciana de hegemonia, esse pensamento é definido pela capacidade de um grupo social, no caso a indústria, exercer a direção político-cultural da sociedade, a fim de convencer os demais segmentos sociais sobre a identidade entre os seus próprios interesses e o interesse geral da sociedade. Nessa linha, são implementados valores do grupo de poder que representa a classe empresarial e conduz o discurso hegemônico do pensamento industrial.

A construção e reconstrução desse discurso constituem-se em elementos fundamentais para a formação do imaginário coletivo, que exprime os interesses da classe empresarial brasileira, representada pelos atores das entidades do Sistema Indústria, ou seja, o grupo de poder. A imagem construída dessa forma, ou seja, pelo discurso hegemônico dos empresários industriais que, neste trabalho, foi identificada nos documentos oficiais da Confederação Nacional da Indústria – CNI - é denominada por Rodrigues (1998) como o *télos*, um argumento discursivo que relaciona fato com causa final. Assim, segundo esse autor, o *télos* constitui-se “numa meta concretizável a ser perseguida pela sociedade” (RODRIGUES, 1998, p.131).

Esse mesmo autor interpreta que o pensamento industrial comportou três *télos* fundamentais, no período de 1938 a 1997: nação industrializada, país desenvolvido e economia competitiva, que expressam a construção contínua de caráter econômico, que formam o núcleo de um padrão de sociedade a ser alcançado.

No primeiro *télos*, compreendido no período de 1938 a 1954, os discursos da CNI enfatizavam os desafios do Brasil para se tornar uma nação industrializada, ao mesmo tempo em que procuravam convencer a sociedade política e civil de que os problemas do país estavam associados ao seu passado agrário primário-exportador. Portanto, para a CNI, os desafios do país estavam vinculados à superação dos problemas brasileiros relacionados ao analfabetismo, à baixa qualidade dos produtos nacionais, à precária qualificação profissional, à criação de um mercado consumidor de massas, à dinamização da ciência e à redução da pobreza. Com o propósito de tornar a nação industrializada condizente com o padrão de

acumulação fordista, o país precisava de um Estado estruturante, moldado às necessidades do capital; e a educação necessitava ser remodelada para permitir uma formação profissional adequada às exigências da industrialização. Em 1960, concluído esse processo de industrialização, no Brasil, o presidente da CNI admitiu que os problemas sociais não conseguiram ser superados (LUNARDI, 1960).

Constatando, então, que o Brasil havia se tornado uma nação industrializada, a CNI direcionou os seus discursos para a construção de um novo *télos*, com a finalidade de motivar a ascensão a país desenvolvido, superando as baixas condições de vida da classe trabalhadora. Portanto, no período de 1960 a 1980, a CNI buscou identificar os obstáculos e estabelecer parâmetros necessários para o alcance da modernização industrial e do aprimoramento do parque industrial brasileiro. O esforço para que o país se tornasse desenvolvido resultou em avanço do parque produtivo, que coincidiu com o processo de estagflação, isto é, a estagnação das atividades econômicas e da produção, bem como a inflação dos preços, resultando em crise das condições sociais.

A CNI, a partir de 1980, quando o capitalismo entrou na fase caracterizada pelo padrão de acumulação flexível, e pela abertura comercial, introduziu um novo discurso, estabelecendo, assim, um *télos* com ênfase na economia competitiva. Então, a classe industrial elegeu a competitividade como elemento central de integração e propôs que essa competitividade integrasse a reestruturação produtiva, a flexibilização das relações de trabalho, a integração ao mercado internacional e a redefinição do sistema educacional brasileiro.

Novamente, de acordo com Rodrigues (1998), a indústria pressionou o Estado brasileiro para que se reformulasse e se adaptasse às novas exigências do setor produtivo. Os documentos da indústria (LODI, 1952; CNI, 1988) dessa época expressam a insatisfação desse setor com a inadequação funcional entre a educação formal do país e a sua realidade. A demanda desse período fundamentou-se na estruturação de um plano racional de preparação do trabalhador, mediante a implementação de uma política educacional, que rompesse os laços que prendiam o futuro moderno ao passado arcaico. Nessa concepção, diz Rodrigues (1988), constata-se que, nos momentos de crise, a indústria busca na educação o argumento para atingir suas metas.

O acirramento da crise econômica, social e política nos anos de 1980, acrescida da crise do Estado na década de 1990, agravaram os problemas relacionados à flexibilização e

precarização do trabalho, ao crescimento do contingente de desemprego de longa duração e ao aumento da exclusão social (CASTEL, 1999). Nesse período, aumentaram as demandas por estratégias que reduzissem custos da indústria, potencializando o crescimento do setor de serviços. Diante dessa conjuntura, o Sistema Indústria passou a adotar, a partir de 1997, um novo discurso com ênfase na formação de uma cultura empreendedora no país. Os discursos realizados pelo Presidente da CNI passaram a vincular o desenvolvimento sustentável com a inovação e a formação de empreendedores.

A CNI, a partir do pensamento industrial dominante desse momento, busca disseminar a cultura empreendedora, por meio de projetos voltados para o empreendedorismo, a inovação e a competitividade, promovidos pelas suas entidades representativas: SESI, SENAI, IEL, CNI e Federações de Indústrias.

Aqui, cabe questionar até que ponto a cultura do empreendedorismo está institucionalizada em nossas organizações, de um modo geral.

Para uma compreensão mais adequada da dinâmica de institucionalização de ações e programas de empreendedorismo, a teoria institucional possibilita identificar como esse fenômeno está articulado e difundido nas organizações da indústria brasileira. Essa teoria, de acordo com Meyer e Rowan (1977), ressalta que as organizações que conseguem adequar os mitos institucionais às suas estruturas e atividades adquirem a legitimidade de atores institucionais, o que facilita o acesso a recursos e melhora a perspectiva de sua sobrevivência no ambiente. Nesse sentido, as instituições são entidades que reduzem a incerteza no contexto de interação social e buscam a legitimidade do sistema de valores e normas, que constituem a instituição para a sociedade (SELZNICK, 1972). Assim, a teoria institucional, além de enfatizar a importância das instituições e das estruturas, também valoriza as regras, os procedimentos, os valores, as normas, as práticas e os demais fatores institucionais. Conforme o pensamento de Giddens (1996), esses fatores integram-se ao sistema político e exercem influência sobre as relações institucionais, as condutas, os comportamentos, o nível de estabilidade e sobre o papel de produção e reprodução da sociedade.

Na visão de Selznick (1972); e Fachin e Mendonça (2003), a institucionalização, relacionada à criação e sobrevivência de grupos sociais, à criação de identidade, ao reconhecimento social e ao estabelecimento de vínculos, é entendida como um processo que acontece a uma organização, com o passar do tempo, refletindo a sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos de interesses que engloba e a maneira de sua adaptação

ao ambiente. A institucionalização tem a ver com a emergência de padrões que se integram socialmente e que dão ordem e estabilidade às organizações. Por sua vez, para Vieira e Carvalho (2003), as organizações, ao funcionarem em contextos altamente institucionalizados, incorporando as orientações definidas e racionalizadas na sociedade, estabelecem as suas estruturas formais por meio de práticas isomórficas, com a finalidade de adequá-las aos requisitos e às pressões ambientais, em busca da legitimação das suas atividades.

Com base na teoria institucional, e ao procurar compreender como o pensamento industrial, no que se refere ao empreendedorismo, tem sido disseminado no ambiente do Sistema Indústria (Federações das Indústrias, CNI, SESI, SENAI, IEL), emerge questões que compõem a problemática a ser analisada; entre elas: Os programas do Sistema Indústria com o objetivo de implementar a cultura do empreendedorismo estão institucionalizados?

Para tal, este estudo tem como **objetivo geral** identificar, no pensamento industrial, o processo de institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria (Federações das Indústrias, CNI, SESI, SENAI, IEL).

Como condição para alcançar esse objetivo, faz-se necessário atingir os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar os programas de empreendedorismo realizados pelo Sistema Indústria;
- Descrever o programa de empreendedorismo identificado como prioritário para ser implementado, segundo a percepção dos empresários, dos dirigentes do Sistema Indústria e do Governo;
- Identificar a dinâmica do processo de institucionalização desse programa, segundo a percepção dos empresários, dos dirigentes do Sistema Indústria, e do Governo.

2. MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação conceitual e teórica do trabalho, que engloba três temáticas distintas, a saber, a evolução do pensamento industrial no Brasil, o fenômeno do empreendedorismo e a teoria institucional.

2.1 A evolução do pensamento industrial no Brasil

Nos relatos expressos nos documentos da indústria, verifica-se que a participação dos empresários da indústria tem sido ativa, desde a criação da CNI, em 1938, em função da condução da formulação de políticas como estratégia de competitividade e produtividade do setor industrial, seja por parte do Estado, seja por meio das suas entidades representativas do sistema indústria: CNI, SESI, SENAI e IEL (ANDRADE, 2001).

Nesse sentido, conforme entende Rodrigues (1998), a CNI empenha-se na formulação de projetos que visam formar a força de trabalho, em conformidade com as bases materiais, tecnológicas e organizacionais da produção, buscando envolver a sociedade em torno da concepção de um programa da indústria.

O estudo de Rodrigues (1998) identificou que a evolução do pensamento da indústria, expresso pela Confederação Nacional da Indústria – CNI - no período de 1938 a 1997, acompanhou a construção e reconstrução de sucessivos *télos*, expressos no discurso dos industriais. A existência discursiva desses *télos* justifica, no presente, as privações coletivas ou individuais, impostas pela implementação de políticas que poderão direcionar a sociedade para alcançar e concretizar metas definidas pela negação e superação dos problemas contemporâneos. Assim, o *télos* pode ser entendido, fundamentalmente, como uma construção de caráter econômico, que forma o núcleo de um padrão de sociedade a ser alcançado.

Na figura 1, a seguir, apresenta-se a síntese da concepção que conduz o discurso do pensamento industrial brasileiro que procura se concretizar e legitimar na sociedade, por meio de políticas e projetos industriais. A proposição e implementação dessas políticas e projetos industriais ocorrem com a participação e cooptação do Estado, do sistema educacional e das entidades de representatividade da indústria (SESI, SENAI, IEL e CNI).

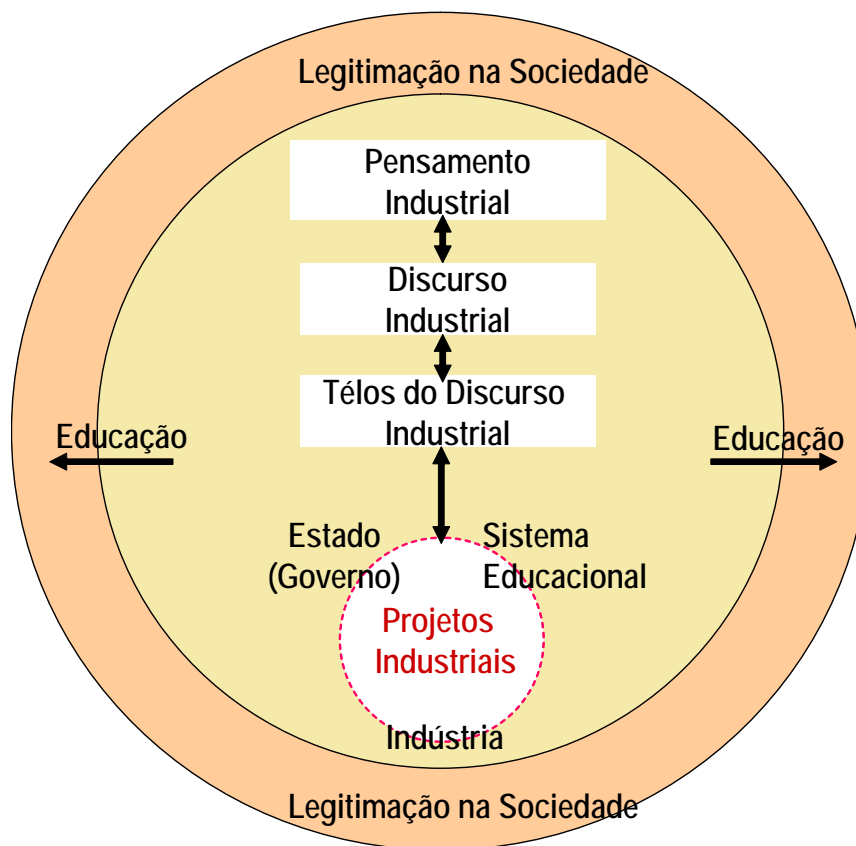


Figura 1. A dinâmica do pensamento industrial do Brasil
 Fonte: Elaboração da autora

O pensamento da indústria, produzido pela CNI, no período de 1938 a 1960, buscou introduzir o *télos* da nação industrializada. Nesse sentido, líderes do setor industrial que se projetaram no cenário nacional, a partir de 1930, tais como Euvaldo Lodi e Roberto Simonsen, proferiam discursos protecionistas em defesa da indústria nativa e apoiaram o papel do Estado como propulsor do desenvolvimento econômico brasileiro (RODRIGUES, 1998; FREITAS FILHO; CURY, 2004).

Os discursos de Euvaldo Lodi, presidente da CNI até 1954, empenhavam-se em convencer a sociedade civil e política de que os problemas do Brasil poderiam ser associados ao seu passado agrário primário exportador. Ainda, de acordo com Lodi (1954), os representantes da classe industrial entendiam que esse passado atrasado deveria ser superado; e o futuro a ser perseguido deveria se moldar na imagem de nação industrializada.

Para a construção de uma nação industrializada, dizem Freitas Filho e Cury (2004), foi fundamental a participação de todos os segmentos sociais, da agricultura, do comércio, dos trabalhadores, do Estado, sendo que deste último se exigia uma economia nacional e organizadora de todos os setores da vida social. Segundo Rodrigues (1998), um Estado estruturante, moldado às necessidades do capital. Para Kuenzer (2002), a formação

profissional, também precisava de reforma, uma vez que esta era compreendida pelos industriais como a alavanca para a industrialização e para a aquisição do conteúdo do trabalho desenvolvido no capitalismo.

Particularmente, no período de 1945 a 1954, a industrialização brasileira foi marcada pela substituição da importação dos bens duráveis de consumo, o que trouxe problemas para a formação da força de trabalho. Kuenzer (2002) ressalta que novas formas de organização e concepção do trabalho e da produção foram gestadas no próprio interior do processo de trabalho capitalista, surgindo, daí, sucessivas formas de superação do *status* vigente. Em 1960, de acordo com Lunardi (1960), o processo de industrialização no Brasil amadureceu, sem, no entanto, ter superado os problemas sociais, o que levou a CNI a concluir que o país havia se industrializado, mas não se tornara uma nação desenvolvida.

Assim, o Brasil, na década de 1960, embora alcançando um padrão de industrialização significativo, era considerado subdesenvolvido, com baixas condições de vida dos trabalhadores, desequilíbrios regionais e altos índices de analfabetismo. Nesse período, entende Rodrigues (1998) que o país vivia o Regime Militar, instaurado em 1964, no qual os esforços para que o país se tornasse desenvolvido envolvia o discurso voltado para o alcance da modernização industrial e do aprimoramento do parque industrial.

Fimdo esse período, o Brasil entra numa fase de estagnação das atividades econômicas e de produção e, ainda, de inflação dos preços, que vai agravando as condições sociais, apesar do salto do parque produtivo. Essa contradição constitui a razão da construção e reconstrução permanente de um novo discurso industrial, que entronizou um novo fim para a sociedade brasileira.

Na década de 1980, descortinou-se o desenvolvimento de importantes processos econômicos e sociais que marcaram o ingresso do capitalismo numa nova fase, caracterizada pelo padrão de acumulação flexível (ANTUNES, 1995; HARVEY, 1992). Nesse contexto, explica Rodrigues (1998), a CNI elegeu um novo discurso com ênfase na economia competitiva, e dele se apropria como o cerne do novo *télos* disseminado na sociedade brasileira. Assim, a CNI definiu a competitividade como a estratégia industrial que integraria questões urgentes, tais como: a reestruturação produtiva, a flexibilização das relações de trabalho, a integração ao mercado internacional e a redefinição do sistema educacional brasileiro.

Novamente, a indústria indicou o Estado como alvo de uma reformulação conceitual, argumentando ser necessária uma reforma para se adaptar às novas exigências da economia vigente. Porém, propõe Tapia (1995), o empresariado industrial encontrou algumas resistências para defender a necessidade de uma reforma do Estado, voltada aos interesses da indústria, pois a redemocratização, de certa maneira, fragmentou e alterou a forma de representação de interesses dentro do aparelho de Estado. Dessa forma, a CNI defendeu, novamente, a conformação do Estado brasileiro à sua imagem e às novas necessidades (CNI, 1988).

A partir de 1997, nos documentos institucionais da CNI, identificou-se uma nova mudança no discurso dos industriais, que passou a incorporar, entre outros, o empreendedorismo como fator fundamental para alavancar o aumento da produtividade e competitividade, com capacidade de criação de novos empregos e de melhor remuneração dos investidores e trabalhadores.

Assim, para uma melhor compreensão desse novo discurso do empresariado industrial, que busca institucionalizar projetos com forte orientação para a difusão da cultura do empreendedorismo, faz-se necessária a discussão sobre empreendedorismo, que será abordada no capítulo seguinte.

2.2 A trajetória histórica e as concepções do empreendedorismo

O fenômeno do empreendedorismo precede a Revolução Industrial e tem sua origem a partir das transformações, que resultaram nas modificações de relação entre compra e venda. Conseqüentemente, esse fenômeno se intensificou e vem sofrendo constantes alterações no seu significado com o passar do tempo. Na sua evolução, dentro da trajetória histórica, observa-se o delineamento de enfoques teóricos que emergem a partir das diversas concepções que procuram explicar o sentido amplo e complexo desse fenômeno. Na literatura sobre o tema, é identificada uma divisão clara, em pelo menos três enfoques teóricos que têm dominado os diferentes campos de discussão conceitual do empreendedorismo: econômico, comportamental e sociológico-cultural, cujos estudos enfatizam, respectivamente, as dimensões da organização, do indivíduo e do ambiente (ASSIS, 2005).

Neste capítulo, apresenta-se a discussão sobre a evolução do empreendedorismo e as concepções que tomaram forma a partir de distintos enfoques teóricos emergentes ao longo do tempo.

2.2.1 A origem do mercado e o fenômeno do empreendedorismo

O contexto de abertura econômica mundial dos séculos XVI e XVII mostra que o regime tradicional da economia rural e corporativa, cujo valor era baseado na troca, cede lugar ao mercantilismo, ou seja, ao comércio centrado no valor da moeda. Esse mercado, acrescenta Souza (2005), traz consigo a figura de do negociante, que desempenhava não só a função de articulador, como a de especialista nas transações entre a oferta e a demanda, e cuja responsabilidade pela circulação e multiplicação da riqueza apontava uma preocupação orientada mais para o risco do mercado que para o próprio processo de compra e venda. Dessa forma, esse sistema mercantilista passa a vigorar inserindo-se como redes corporativas locais, tornando quase impossível diferenciar as estruturas sociais das econômicas. Para Assis (2005), os grupos constituídos por pessoas de negócio, isto é, o mercador, o comerciante, o fabricante e o proprietário, representavam grupos heterogêneos e cada qual tinha uma maneira própria de utilizar a estrutura medieval no novo jogo de circulação monetária. Nesse contexto pós-medieval, em que se configurava a transformação progressiva do sistema de produção e da ordem social, é que Souza (2005) ressalta que surgiram os conceitos de empreendedor e de empresa, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade. Este empreendedor não busca a posição social e sim o ganho monetário. A empresa reage à inserção de sua produção nas redes sociais e adere ao sistema de produção capitalista.

Souza (2005) constata que, somente no final do século XVIII, na França, o termo empresa adquire a significação moderna, ou seja, um sistema de produção capitalista, um estabelecimento de produção ou um estabelecimento industrial. Por sua vez, Polanyi (1980) destaca que o empreendedorismo, como fenômeno, intensifica-se nas sociedades industriais, com o surgimento da economia de mercado; com as mudanças sociais e comportamentais a ela inerentes; com a grande transformação econômica e social decorrente da Revolução Industrial; e com a aceitação do lucro como produto do mercado de trabalho.

Para explicar as origens da transformação econômica e social ocorridas durante a Revolução Industrial; com a adoção do liberalismo econômico, Polanyi (1980) formulou uma teoria sobre o desenvolvimento das economias e sociedades de mercado, seus momentos de ruptura e sobre o paradoxo de um crescimento econômico não regulado. Essa concepção teórica expõe a contradição entre os princípios do liberalismo e da autoproteção social que se reflete nas ações permanentes, nos métodos e nos objetivos específicos da organização das economias e sociedades de mercado (ASSIS, 2005).

De acordo com as análises de Polanyi (1980), no que se refere à produção e à distribuição de bens, não há grupos totalmente autônomos nem mesmo em sociedades tribais. Esse autor ressalta que em toda e qualquer sociedade, desde épocas muito remotas, estão presentes as relações de troca, relações essas que o autor organiza sob duas formas básicas diferentes. Na primeira delas, a produção e a distribuição de bens estão submersas e subordinadas a outras instituições sociais (obrigações religiosas, políticas ou de parentesco) e, mesmo quando o mercado existe, tem por finalidade uma troca que garante alguns itens básicos para a sobrevivência e para a vida social da comunidade. Na segunda forma, denominada economia de mercado, a produção e a distribuição de bens são reguladas pela instituição do mercado, que se organiza em nível nacional e não constitui uma expressão direta daquelas instituições sociais mencionadas anteriormente.

Na visão de Souza (2005), o empreendedor, o novo ator desse cenário pós-medieval, que realiza empréstimos de dinheiro e compra para estocagem, envolvendo-se em negócios sem garantias quanto aos resultados, relaciona-se com a rede social por meio do mercado sem a preocupação de buscar uma posição social e sim de obter maior lucro. No entanto, o valor facultado ao empreendedorismo torna-se mais intenso no bojo do paradigma liberal do século XIX, com a emergência da instituição do mercado e com a revolução industrial – marco, a partir do qual, vários teóricos e estudiosos aprofundaram questões alusivas à determinação de perfis e características da atuação empreendedora (PASTRO, 2001).

Conforme sugere Bygrave (1993), na década de 1930, as questões relacionadas ao empreendedorismo intensificaram-se, principalmente, com a obra de Schumpeter sobre a teoria do desenvolvimento econômico, que tornou o debate mais recorrente entre os teóricos que procuravam explicar o fenômeno do empreendedorismo. Esses teóricos, influenciados pelo pensamento de Schumpeter, deram início ao campo de estudo nessa área, por meio de sua associação clara à inovação (GUIMARÃES, 2004). A partir dessa teoria, o fenômeno do empreendedorismo foi inserido na ótica econômica da destruição criadora, que, na concepção de Schumpeter (1961), representa a principal característica do sistema capitalista, passando a ser considerada a força motriz do desenvolvimento que existe por trás das inovações, impulsionando o crescimento dos povos e regiões.

Nesse contexto dinâmico, a atividade empresarial é definida por Schumpeter (1961) como um movimento de introdução de uma inovação no sistema econômico, e o empresário (empreendedor) é o agente que executa esta atividade. Portanto, o empreendedor, para esse autor, é a pessoa que faz novas combinações dos meios de produção e de crédito, introduz

novos produtos ou processos, identifica novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, cria novos tipos de organização. Ainda sob essa visão, Schumpeter (1961) procura mostrar a importância dos empreendedores para explicar o desenvolvimento econômico; interessa-se pela compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico, considerando que ele é quem cria e dinamiza a empresa e identifica as oportunidades de negócios, no sentido de fazer com que essa empresa desponte. Essa concepção, segundo Oliveira (1995), é ainda hoje, com poucas variações, a que parece melhor explicar o empreendedor.

Porém, Schumpeter (1961) alerta que a inovação decorrente da destruição criadora não se deve apenas ao papel do empreendedor, mas, também, a fatores exógenos que galvanizam as mudanças econômicas, como é o caso do desenvolvimento tecnológico. Já, Cardoso (1964) argumenta que o empreendedor, sob a ótica schumpeteriana, aparece como um demiurgo e ressalta que as derivações da caracterização formal e abstrata da categoria empreendedora tornam-se insuficientes diante das novas formas concretas de capitalismo. Harbison e Myers (1959), na tentativa de recolocar o papel do empreendedor nas sociedades industrializadas modernas, retificam a explicação de Schumpeter para compreender a atuação dos modernos líderes econômicos. Nesse sentido, Harbison e Myers (1959) designam, como empreendedores modernos, os construtores de organizações que não desempenham funções empresariais apenas quando criam novas combinações. Na atividade econômica moderna, conforme esses autores, a continuidade da organização é fundamental para o êxito, não retratando uma tarefa simples e rotineira, ou seja, definem o conceito de construtor da organização como:

Nosso conceito de construtor da organização não se limita à inovação inicial, mas cobre a fase subsequente do desenvolvimento da organização. O organizador da organização não é, neste sentido, separável de sua organização. Sua eficiência depende de construir uma instituição econômica, a organização, cujo valor é maior do que a soma de suas partes individuais (HABIRSON e MYERS, 1959, p.18).

Esses autores, na tentativa de manter o conceito schumpeteriano de empreendedor, diante da análise de um processo econômico mais complexo, inerente às metamorfoses do capitalismo, reconhecem que o conceito de empresa, ao sofrer transformações, redefine o *modus faciendi* das novas combinações econômicas e o processo de inovar na atividade econômica. Assim, completa Cardoso (1964), são acrescentadas outras práticas empreendedoras às já existentes, ampliando as suas orientações para formas de pensamento e

ação social de um novo tipo. Isso implica não só na explicação das modificações na base conceitual da empresa, como, também, das redefinições do papel e do perfil empreendedor.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Souza (2005) identifica, na sua análise epistemológica de empreendedorismo e empresas, que as sucessivas demandas por mudanças no perfil dos empreendedores são reflexos das diferentes maneiras de inserção da empresa na sociedade, cujas adaptações conceituais se fazem necessárias ao longo do tempo. Percebe-se na literatura sobre o tema, uma divisão em pelo menos três enfoques teóricos que têm dominado os diferentes campos de discussão conceitual do empreendedorismo: o econômico, o comportamental e o sociológico-cultural, conforme observado na figura 2, a seguir:

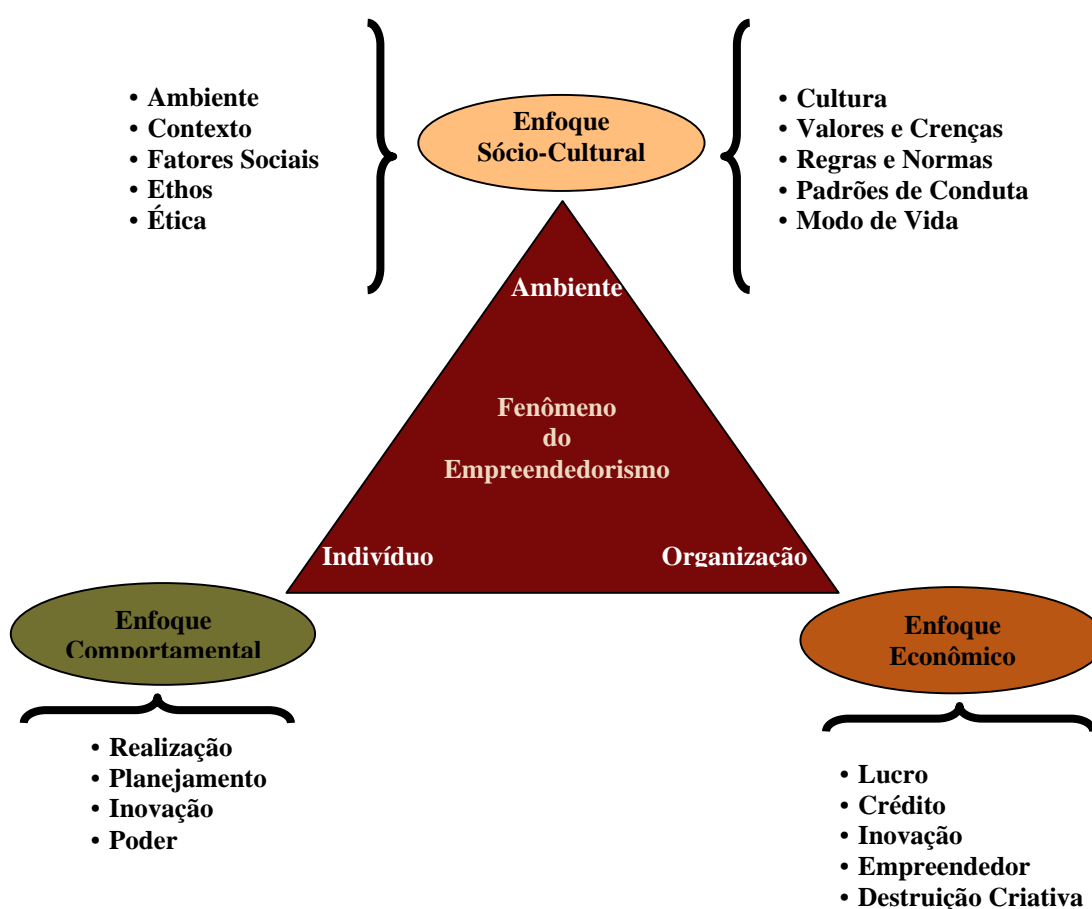


Figura 2. Os enfoques teóricos do empreendedorismo.

Os autores que defendem o empreendedorismo sob o enfoque econômico são influenciados pela concepção schumpeteriana do desenvolvimento econômico. A formação dessa corrente teórica, que se intensificou na década de 1930, enfatiza o nível organizacional da empresa, referindo-se à essência do empreendedorismo como a percepção e a exploração de novas oportunidades, associando o conceito de empreendedor à inovação. Os teóricos

dessa corrente argumentam que o empreendedorismo é o mecanismo indutor do desenvolvimento econômico dos países, em consequência da função desempenhada pelo empreendedor em realizar novas combinações dos meios de produção e do crédito (BYGRAVE, 1993; CARDOSO, 1964). Baseados na visão schumpeteriana, esses teóricos entendem, então, esse empreendedor como o principal agente econômico que introduz inovações no mercado, causando rupturas e descontinuidades que dinamizam a economia.

Em torno de 1970, o enfoque comportamental, direcionado à dimensão individual, é apresentado na concepção de McClelland (1972), que procura definir o empreendedor a partir de características psicológicas, organizadas em quatro grupos de categorias analíticas: poder, inovação, planejamento e realização. Esse enfoque, afirma Souza (2005), busca explorar os perfis e características criativas e intuitivas dos empreendedores.

Weber (2004), em seus estudos sobre a ética econômica difundida no protestantismo, possibilita compreender de que forma o ambiente e a cultura influenciam o comportamento empreendedor, em um enfoque mais voltado para o social. Esse enfoque procura explicar o contexto sócio-cultural e o ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo (BARTHOLO, 2003), onde as organizações criativas formadas por indivíduos e grupos inovadores atuam (DE MASI, 2003). Souza-Depieri e Souza (2005) argumentam que o ambiente é relacionado ao sistema cultural de valores e normas de uma sociedade, cujos formatos e comportamentos dos indivíduos e das organizações se moldam de acordo com os valores e crenças prevaletentes e institucionalizados nesse ambiente.

Ao considerar o sentido amplo do contexto em análise, o empreendedorismo, em sua trajetória histórica, é determinado por concepções teóricas que incluem diversos enfoques, que serão apresentados a seguir.

2.2.2 O enfoque econômico do empreendedorismo

O empreendedorismo como fenômeno é bastante antigo; entretanto, como área de estudo é relativamente recente. Shane e Venkataraman (2001) comentam que o debate atual tem circulado em torno de questões relacionadas à efetiva existência de um campo conceitual próprio, o que tem gerado controvérsias entre estudiosos da área, que, segundo Freire (2001), procuram explorar esse fenômeno sob os diversos aspectos humanos, econômicos, sociais, culturais e organizacionais.

Filion (1997) argumenta que o campo do empreendedorismo expandiu-se e seus múltiplos componentes têm sido observados e analisados por cientistas das áreas de economia, sociologia, história, psicologia e administração.

Originalmente, esses termos (empreendedor e empresa) surgiram na França, no século XV (SOUZA, 2005), para designar os homens responsáveis pela coordenação de expedições e operações militares (HAEMING, 2001; KORNIJEZUK, 2004), que geravam riquezas e inovavam, obtendo resultados econômicos durante o processo de ascensão e queda de grandes potências que já ocorriam desde a Antiguidade (KENNEDY, 1989).

Por volta de 1765, esse termo teve uma alteração no seu significado, quando uma representação social simbólica do empreendedor passou a ser associada a proprietários de terras e trabalhadores assalariados ou mesmo aos construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos (HAEMING, 2001).

Na visão de Cantillon, banqueiro e economista, empreendedor seria alguém que não somente lidava com a inovação, mas que também investia e corria riscos com seu próprio dinheiro (GUIMARÃES, 2004). A partir dessa visão, os economistas franceses passaram a incorporar o termo *entrepreneur* à teoria econômica, mesclando-o com a palavra capitalista (HAEMING, 2001).

Say (apud FILION, 1999) atribuiu ao empreendedor a responsabilidade pela combinação dos fatores de produção, com a finalidade de ser remunerada pelo lucro (OLIVEIRA, 1995), delineando uma distinção entre a figura do capitalista e do empreendedor e, eventualmente, entre o significado do lucro para esses dois atores (HAEMING, 2001).

Embora os trabalhos de Cantillon e Say tenham sido relevantes para o entendimento da origem do empreendedorismo como fenômeno, foi Schumpeter (1961) quem, realmente, inspirou os teóricos a explorarem o campo de estudo nessa área, a partir das suas teorias sobre o desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1961) procura explicar o processo do desenvolvimento capitalista que é marcado por ciclos de discontinuidades no aumento da produção, que ocorrem entre os períodos de prosperidade e recessão econômica. E na Teoria do Desenvolvimento Econômico, a figura do empresário (empreendedor) aparece como o agente econômico que traz novos produtos para o mercado, por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática da inovação.

Para este autor, o processo de transformações, que revoluciona a estrutura econômica, representa o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, procurando inserir inovações no mercado, muitas vezes, em detrimento de antigos métodos e tecnologias (SOUZA, 2005).

Essas transformações, que Schumpeter (1961) designa de inovações, estão vinculadas à introdução de um novo produto ou da agregação de valor qualitativo a um produto, à implantação de um método de produção, à abertura de mercado, à conquista de uma fonte de oferta de matérias-primas ou de produtos semi-acabados e, finalmente, ao estabelecimento de uma nova forma de organização de uma determinada indústria ou setor.

De acordo com a visão schumpeteriana, afirma Cardoso (1964) que além da inovação, o desenvolvimento econômico processa-se auxiliado pelo crédito bancário e pelo empresário inovador, que é o empreendedor capaz de realizar com eficiência as novas combinações, mobilizar crédito bancário e empreender um novo negócio. Para Souza (1997), o empreendedor não é, necessariamente, o dono do capital (capitalista), mas, um agente capaz de mobilizá-lo; não precisa ser alguém que conheça as novas combinações de elementos a serem utilizados no mercado, mas aquele que consegue identificá-las e usá-las, eficientemente, no processo produtivo.

Schumpeter (1961) define empreendedor como alguém que busca novas combinações de elementos para introduzir no mercado métodos de produção, processos ou produtos inovadores, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento e criando novos tipos de organização. Em análise clássica, esse autor, também, procurou mostrar a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico, distinguindo o empreendedor econômico de sua época do agente econômico do período de formação do capitalismo, quando empreendedor e capitalista eram categorias indiferenciadas.

O conceito de empreendedor, na visão schumpeteriana, não se refere à categoria de capitalista, bem como não inclui todos os industriais ou administradores, mas pode se destinar aos indivíduos que possuam uma capacidade inovadora.

Esse conceito é mais amplo, porque em primeiro lugar chamamos “empresários” não apenas aos homens de negócios independentes em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados; mas todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados dependentes em uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, e etc., ou mesmo se o seu poder real de cumprir a função empresarial, tiver outros fundamentos, tais como o controle da maioria das ações. Como a realização de combinações novas é o que constitui o empresário, não é necessário que ele esteja permanentemente vinculado a uma empresa individual; muitos financistas, promotores etc. não são e ainda podem ser empresários no sentido que lhe damos. Por outro lado, nosso conceito é mais restrito do que o tradicional ao deixar de

incluir todos os dirigentes de empresas, gerentes ou industriais que simplesmente podem operar um negócio estabelecido, incluindo apenas os que realmente executam aquela função. Não obstante, sustento que a definição acima não faz mais do que formular com maior precisão o que a doutrina tradicional realmente pretende transmitir. Em primeiro lugar, nossa definição concorda com a comum, no ponto fundamental da distinção entre empresário e capitalista. (...) Nossa definição coloca também a questão de que o acionista comum é um empresário, enquanto tal, e descarta a concepção do empresário como aquele que corre risco. Além disso, a caracterização comum do empresário por expressões tais como iniciativa e autoridade ou previsão aponta em nossa direção. (SCHUMPETER, 1982, p. 54).

A atividade empresarial, diz Schumpeter (1942), aparece como uma função que pode ser exercida independentemente daquela do capitalista ou da do proprietário dos meios de produção, não se confundindo com a do empreendedor. A atividade empresarial que distingue o empreendedor é a realização de novas combinações dos fatores de produção, que segundo Schumpeter (1982), é uma função especial e constitui privilégio de um tipo de pessoa muito menos numerosa que todos aqueles que têm a possibilidade objetiva de desempenhar. Portanto, os empreendedores constituem um tipo especial de pessoas capazes de realizar as funções de inovação.

A realização de combinações novas é ainda uma função especial, e o privilégio de um tipo de pessoa que é muito menos numeroso do que os que têm possibilidade objetiva de fazê-lo. Portanto, os empresários são um tipo especial, e o seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos (SCHUMPETER, 1982, p.58).

Schumpeter (apud Cardoso, 1964) interpreta a motivação da ação do empreendedor, na perspectiva do grupo de incentivos, relacionados diretamente à propriedade privada, não tendo atenção com os outros dois grupos que se referem à vontade de criar e de conquistar. Portanto, na concepção schumpeteriana, a função empresarial, nas economias capitalistas, consiste na combinação nova dos meios de produção e crédito. O empreendimento dessas novas combinações, Schumpeter (1961) denomina de empresa; e de empresário (empreendedor), os indivíduos cuja função seria a de realizá-las.

O terceiro dos elementos com que a nossa análise trabalha, a saber, a nova combinação de meios de produção e o crédito, podem ser descrito como fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Chamamos de empreendimento à realização de combinações novas; chamamos de empresários aos indivíduos cuja função é realizá-las. (SCHUMPETER, 1982, p.54).

Se o empreendedor “desejar realizar uma nova combinação, que não pode, como numa empresa estabelecida, ser financiado pelos retornos da produção anterior, deve recorrer ao crédito”, que por sua vez será fornecido pelo capitalista (SCHUMPETER, 1982, p.51). Por certo, afirma Cardoso (1964), a função de prover o crédito é essencial nas economias que encontram no mecanismo de acumulação privada de capital, o recurso para reservar parte da poupança para custear as inversões em novos procedimentos produtivos. Essa função é característica do tipo capitalista de sociedade, e suficientemente importante para servir de sua “*differentia specifica*” (SCHUMPETER, 1982, p. 51).

O mecanismo de suprimento de recursos para custear as inovações, complementa Cardoso (1964), pode variar de uma sociedade para outra, enquanto a função empresarial pode se manter.

Para Schumpeter (1982), a ausência de novas combinações limitava o desenvolvimento econômico, uma vez que poderia haver crescimento (aumento de população e riqueza) sem implicar em alterações qualitativas na sociedade e nos mercados; considerava que só havia um processo de desenvolvimento, quando as transformações da vida econômica se originavam no âmago do sistema, rompendo o ponto de equilíbrio, por meio de inovações na combinação de elementos da produção.

Os teóricos que procuram investigar o empreendedorismo, à luz da concepção schumpeteriana, entendem esse fenômeno como a força motriz que dinamiza a economia dos países, a partir das inovações realizadas por empreendedores, que geram a destruição criativa na indústria, causando rupturas e descontinuidades no mercado (METECALFE e METECALFE, 1998; NOLAN e CROSON, 1995).

Souza (2005) ressalta que os conceitos associados ao fenômeno do empreendedorismo, empresa e empreendedor são dinâmicos e sofrem mutações no seu significado ao longo do tempo.

Nesse sentido, Bygrave (1993) argumenta que a definição de Schumpeter (1942) remete ao entendimento do empreendedor como alguém que realiza novas combinações e causa descontinuidades no mercado e, portanto, é adequadamente descritiva e distintiva para os propósitos acadêmicos, além de precisa o bastante para os propósitos do mercado. Contudo, esse autor critica o fato de essa interpretação somente deslocar a definição de empresário para a de descontinuador.

Harbison e Myers (1959), ao buscar uma continuidade do conceito de empreendedor para a modernidade, recorrem a uma adaptação na definição schumpeteriana, caracterizando esse ator como o construtor da organização. Já Baumol (1993), propõe duas categorias distintas de empreendedores: a) os organizadores de negócios, e b) os inovadores, voltados para a tipologia descrita por Schumpeter (GUIMARÃES, 2004).

Na visão de Filion (1999), a contribuição de teóricos economistas fortalece o campo conceitual do empreendedorismo sob o enfoque econômico, a partir do qual o uso do termo empreendedor passa a ser associado, cada vez mais, ao desenvolvimento de atividades empresariais (CARDOSO, 1964).

Porém, Guimarães (2004) argumenta que uma das limitações da visão econômica desse conceito é a falta de vinculação com o comportamento dos empreendedores, explicado mais por modelos não-quantificáveis, associados, predominantemente, ao mundo empresarial (CARDOSO, 1977). Por outro lado, subsiste um esforço na produção de trabalhos científicos que buscam associar esse termo ao comportamento humano (WEBER, 2004; McCLELLAND, 1972; CARLAND, 1984) e a culturas nacionais e organizacionais (WEBER, 2004; FREIRE, 2001; BARTHOLO e cols., 2005; SOUZA-DEPIERI e SOUZA, 2005).

2.2.3 O enfoque comportamental

O enfoque comportamental do empreendedorismo toma maior importância, em meados de 1970, com os estudos de McClelland (1971). Contudo, desde a década de 1930, os trabalhos de Weber já sinalizavam as idéias precursoras que influenciariam os teóricos da corrente comportamentalista do empreendedorismo (FREIRE, 2001). Em sua obra, *A Ética Protestante e o Espírito Capitalista*, 1904, Weber associou a gênese da cultura capitalista moderna aos fundamentos da moral protestante, ao procurar compreender porque, no final do século XIX, o desenvolvimento do capitalismo foi mais intenso em países de tradição protestante, uma vez que a maioria dos proprietários do capital partilhava dessa linha ideológica. Souza (2005) argumenta que atitudes, tais como a racionalidade econômica e o espírito de iniciativa do capitalismo moderno, eram, na visão weberiana, conseqüências de certas concepções religiosas do mundo, como a protestante e a calvinista. Com base nesse pensamento, Weber identificou um fator valorativo para explicar o comportamento empreendedor, ou seja, a ética protestante que colocava freio à extravagância, ao consumo ostensivo e à indolência, resultando no aumento da produtividade, na diminuição das despesas e no crescimento da economia.

Na análise clássica de Weber, os indivíduos empreendedores são definidos como pessoas inovadoras e independentes, cuja função de liderança no ambiente organizacional e nos negócios, infere uma fonte de autoridade formal (SOUZA-DEPIERI e SOUZA, 2005).

Assim, Freire (2001) esclarece que a vertente comportamental do pensamento empreendedor volta-se para a motivação e as características do indivíduo, que representam a principal condição para manifestação concreta do fenômeno do empreendedorismo, trazendo à tona questões sobre a capacidade humana para empreender, as características do empreendedor e a sua vontade para introduzir mudanças em um ambiente.

Voltando ao pensamento de McClelland (1972), destaca-se seu estudo sobre a motivação empreendedora, no qual define o empreendedor como a pessoa que organiza a empresa e/ou aumenta a sua capacidade produtiva, sem necessariamente ser o proprietário dos meios de produção. Esse autor relaciona os empreendedores tanto à sua necessidade de sucesso e reconhecimento, como ao desejo de poder e de controle (SOUZA-DEPIERI e SOUZA, 2005). McClelland (1972) identifica as necessidades de realização do indivíduo como força motivadora do comportamento empreendedor, que significa a vontade humana de se superar e de se distinguir, englobando um conjunto de características, entre as quais a tendência ao risco moderado, a iniciativa e o desejo de reconhecimento (SOUZA, 2005).

A partir da década de 1980, com a finalidade de estabelecer o perfil psicológico empreendedor, Fillion (1999) sugere que os estudos comportamentalistas enfatizaram características dos empreendedores como: inovação, liderança, propensão para assumir riscos moderados, independência, energia, tenacidade, originalidade, orientação para resultados, flexibilidade, necessidade de realização, autoconfiança e iniciativa. Fillion (1991) define empreendedor como alguém que imagina, desenvolve e realiza visões; e, ressalta que as características empreendedoras estão relacionadas ao tempo e ao espaço, o que indica ser o empreendedorismo um fenômeno histórico e regional.

Tanto McClelland (1972) quanto Brockhaus (1982) identificaram, em suas pesquisas, como características empreendedoras: inovação, propensão a correr risco, postura estratégica e personalidade; enquanto Lyn (1969) incorpora a criatividade a essas características, argumentando que os indivíduos empreendedores, além de inovadores, são criativos por imaginarem a situação e o cenário no qual trabalharão, bem como as alternativas de organização e execução necessárias para transformar as suas visões em realidade (SOUZA, 2005).

A matriz conceitual, proposta por McClelland (1972), e apresentada a seguir, no quadro 1, sistematiza características comuns à visão de estudiosos, que seguem a linha de pensamento desse enfoque.

Dimensões de Análise	Categorias
Realização	Buscar Oportunidades
	Persistência
	Correr Risco
	Comprometimento
Planejamento	Planejamento
	Controle
	Busca de Informação
	Estabelecimento de Metas
Inovação	Criatividade
	Inovação
Poder	Uso da Rede de Relacionamentos
	Persuasão
	Liderança
	Independência
	Necessidade de Realização
	Auto-confiança

Quadro 1. Matriz conceitual do empreendedorismo de acordo com o enfoque comportamental

Aqui, vale enfatizar que o enfoque comportamental pode contribuir para a ampliação da visão econômica do empreendedorismo (LOPES JÚNIOR, 2005). Além disso, o papel do empreendedor, na abordagem comportamental, não se restringe somente à atividade empresarial, pois, como argumenta McClelland (1972, p. 255-256), “um político, um médico, um professor universitário ou um pedreiro podem ostentar todos os componentes do comportamento próprio do papel empreendedor, muito embora o seu *status* não seja, primordialmente, de empresário”.

Para Freire (2001), a vertente comportamental, focada no indivíduo, de maneira geral, está de certa forma alinhada com a idéia de que todo ser humano traz dentro de si um impulso em direção ao desenvolvimento, impulso este considerado sob diversas roupagens ao longo do tempo. Segundo o autor, essa mesma idéia é encontrada desde Aristóteles, para quem tudo no mundo é regido por um impulso íntimo de crescimento; bem como, em Adam Smith, quando declara que o desejo de melhorar a condição acompanha o ser humano durante toda sua vida; ou em Jung, que considera que todas as pessoas têm um impulso em direção à auto-realização e à auto-expressão, que ele denomina de “processo de individuação”

2.2.4. Os enfoques sociológico e cultural

De acordo com Freire (2001), os enfoques sociológico e cultural emergem no bojo da análise do ambiente como fator de influência ao estímulo ou inibição do empreendedorismo. Um ambiente propício ao empreendedorismo tanto pode significar o ambiente organizacional, quanto o ambiente cultural e regional. Nesse sentido, Brockhaus (1982) e Casson (1990) argumentam que o grande salto desenvolvimentista registrado primeiro na Inglaterra e depois nos Estados Unidos, após a Revolução Industrial, foi atribuído ao forte incentivo e apoio que essas nações deram à habilidade empreendedora de seus cidadãos.

McClelland (1961), realizando estudos em 23 países sobre a importância da relação entre ambiente, indivíduo e o desabrochar da motivação inerente ao empreendedor, encontrou correlações entre a cultura transmitida por meio de histórias e lendas, durante a infância e juventude, e a visão empreendedora, na vida adulta.

Outros autores, como Seiz e Schwab (1992), Brandstatter (1997) e Babb e Babb (1992), desenvolveram e aplicaram instrumentos destinados a identificar diferentes traços de personalidade associados ao empreendedor e observaram que esses traços convergem tanto para a autonomia como para a percepção aguda do ambiente, que o empreendedor desenvolve a partir de seu próprio potencial. Nesse sentido, Filion (1991) argumenta que o empreendedor mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio, dispondo-se a apreender continuamente e a tomar decisões que permitam alcançar o objetivo da inovação.

Freire (2001) define níveis de análise para o empreendedorismo e determina o ambiente como o nível que permite a compreensão dos fatores favoráveis ou inibidores do fenômeno, o que remete aos aspectos sociais, incluindo a sociologia, a economia e a psicologia social. Além disso, Freire (2001, p.4) destaca a organização como o nível no qual esse construto se situa, definindo-o como:

Uma capacidade humana natural que, encontrando ambiente propício, possibilita ao ser humano introduzir mudanças concretas em um ambiente por vontade própria. Esse conceito considera: a) o empreendedorismo como uma capacidade humana natural. Isso implica na admissão que ela existe em todo ser humano como potencialidade; b) a necessidade de fatores ambientais para sua adequada manifestação e desenvolvimento; c) a introdução de mudanças no ambiente. Aqui, a palavra mudança não se limita à inovações em um sentido estrito; d) a vontade do indivíduo como condição para manifestação concreta do fenômeno, remetendo-o para o campo comportamental.

Com o propósito de analisar o empreendedorismo à luz da cultura inerente às sociedades, Souza-Depieri e Souza (2005) buscam referenciar as características

empreendedoras às ações, às atividades e a determinados interesses de uma sociedade, cuja cultura, condicionada ao tempo e aos momentos históricos com suas regras específicas, apresenta sua lógica, moldando os seres humanos para os seus fins estabelecidos. E ao fazer uma análise interpretativa da cultura como um conceito valorativo, essas autoras argumentam que o entendimento de uma sociedade e de sua dinâmica requer uma compreensão das relações entre os valores e as idéias nela predominantes. Na visão das autoras, os grupos sociais estão predispostos a idéias em função de seu estilo de vida e a participação do homem no grupo envolve um modo de vida, padrões de conduta, idéias e ideais.

Segundo Bartholo, Souza Neto e Delamaro (2005), os estudos no campo do empreendedorismo fazem referência a Weber, sem aprofundar as questões sociológicas que se encontram na raiz do seu pensamento, e o apresentam como um dos fundadores da corrente comportamentalista, sem avaliar, adequadamente, a dimensão metodológica de análise por ele desenvolvida. Nesse sentido, esses autores procuram desvelar a essência da obra de Weber, cuja intencionalidade relaciona-se às implicações de uma ética-econômica, religiosamente fundada sobre o escopo das ações dos indivíduos numa comunidade, buscando na sociologia o sentido atribuído às ações pelos sujeitos, a partir das vivências e representações dos atores sociais. Na análise de Bartholo e cols. (2005), Weber, ao escrever a *Ética Protestante e o Espírito Capitalista*, não pretendeu fazer apologia do padrão civilizatório dos povos sob a esfera religiosa protestante, nem tão pouco preconizar o bom senso comercial daqueles. Interessava-se, sim, esse autor, em desvelar uma ética-econômica peculiar e a configuração de um determinado *ethos*, propício à emergência do espírito do capitalismo moderno em terras do ocidente europeu, bem como as especificidades da autonomização dos critérios instrumentais de racionalidade que acompanhava o processo.

Para Weber (2004), o capitalismo não podia apenas ser compreendido em termos econômicos e materiais como modo de produção, mas como um espírito que retrata a cultura e a conduta de vida dos indivíduos, cujos fundamentos morais e simbólicos estão enraizados na tradição protestante puritana. Nesse sentido, cada civilização possui sua singularidade e originalidade formada pelos indivíduos que a constituíram (SOUZA-DEPIERI e SOUZA, 2005).

Conforme alertam Bartholo e cols. (2005), o mais difícil na teorização do empreendedorismo é discernir entre a sua disseminação e o espírito do capitalismo, pois tomar um conceito pelo outro não apenas confunde como pode esterilizar os possíveis e

necessários vôos do pensamento em sua aventura de trilhar novos caminhos e efetivar novas oportunidades.

Souza-Depieri e Souza (2005), por sua vez, argumentam que os empreendedores se vêem em função de adaptações dos meios convencionais a novas finalidades, criando saídas informais para contornar situações com criatividade e inovação, que levam muitos indivíduos a empreenderem por necessidade como alternativa de auferir renda. Essas autoras discutem, ainda que, em um universo hierarquizante, tal como o sistema brasileiro, o empreendedor por necessidade busca alternativas de sobrevivência, criando novos espaços sociais.

Essas questões levantadas por Bartholo, Souza Neto e Delamaro (2005) e Souza-Depieri e Souza (2005) demonstram o quanto se faz importante e necessária as reflexões sobre o conceito e as características empreendedoras, que, na maioria das vezes, são idéias vindas de fora do contexto brasileiro e com distanciamento da cultura nacional.

Enquanto os estudos associados ao campo do Empreendedorismo não se aprofundarem nas questões sociológicas e culturais, o pensamento sobre o fenômeno do empreendedorismo, no Brasil, vai seguir em uma constante tensão entre “o avançado” e “o atrasado”, fazendo do presente *way of life* americano, o espelho frustrante de nosso inacessível futuro (BARTHOLO, SOUZA NETO; DELAMARO, 2005).

É nesse sentido que Souza-Depieri e Souza (2005) enfatizam a importância de se analisar a cultura nacional e organizacional brasileira, pois:

Os espaços sociais do empreendedor brasileiro, complexos e diferenciados, sua capacidade de transitar entre o público e privado, relativizando regras e leis, como diz DaMatta (1996), entre a casa e a rua; com seus traços culturais, que emolduram sua personalidade, demandam uma reflexão profunda para que se possa referenciar o modo de agir desse personagem ao seu lócus, definindo na maioria das vezes pela busca de recursos sócio-políticos de sobrevivência.

O ambiente propício ao empreendedorismo, portanto, está relacionado ao sistema cultural de uma sociedade, cujos formatos e comportamentos dos indivíduos e das organizações moldam-se de acordo com os valores e crenças prevalentes, que já eram institucionalizados naquele ambiente. É fundamental, então, conhecer o ambiente complexo e saturado de valores institucionais, onde os indivíduos e organizações agem para legitimar a sua atuação empreendedora, bem como entender os mecanismos institucionais e os aspectos simbólicos, cognitivos, normativos e coercitivos que exercem influência nesse ambiente e levam ao reconhecimento social, a legitimidade e a institucionalização de uma cultura empreendedora específica a cada sociedade.

Da mesma forma, Lepage (1977, 1980) alerta ser fundamental considerar a dimensão política e institucional do ambiente para compreender a dinâmica do desenvolvimento do capitalismo nos países, o que remete à questão da edificação de uma ordem jurídico-normativa, baseada no direito de propriedade, de maneira que permita a segurança jurídica e o estabelecimento de relações de confiança em uma sociedade, considerados como aspecto vital para o florescimento do mercado. Esse autor defende que é preciso um sistema jurídico forte com direitos de propriedade preservados e um ambiente político e institucional favorável ao dinamismo econômico e ao empreendedorismo.

Diante das constatações de Lepage (1977, 1980), torna-se necessário compreender a visão baseada em alguns princípios da nova economia, que consideram a crise contemporânea como fruto da economia política, resultante de uma análise econômica, centrada num pensamento teórico defasado da realidade, cuja concepção errônea do papel e das funções das instituições e do Estado, nos múltiplos desvios à economia de mercado, ainda representa a melhor alternativa para o desenvolvimento do capitalismo (LEPAGE, 1977). Essa corrente teórica, segundo esse autor, defende que é preciso restabelecer a verdade econômica e a análise dos múltiplos fatores, que interferem no funcionamento das sociedades, entre os quais se relevam como essenciais o próprio capital humano e o movimento dos direitos de propriedade.

Assim, sem um sistema legítimo de instituições, sem a precisão do direito de propriedade, sem um sistema político sólido e com os custos de negociação elevados, a procura diminui, o que implica em uma redução do crescimento econômico.

Douglass North, na sua conhecida obra *As origens do mundo ocidental*, diz que a própria Revolução Industrial radica-se menos num acidente tecnológico, e mais na lenta gestação de um sistema de instituições e de direitos de propriedade, suscetível de permitir explorar as motivações individuais para assegurar a orientação de capitais e a energia no sentido das atividades socialmente mais úteis.

Dessa forma, infere-se que o enfoque sociológico e cultural do empreendedorismo, fundamentado em valores e normas institucionais do ambiente, possua outras dimensões que o expliquem como a lógica do funcionamento do mercado político, os efeitos inesperados das intervenções reguladoras, a lógica de funcionamento das instituições democráticas, ou ainda, a evolução do Direito e das instituições sociais.

De acordo com o mesmo pensamento, as contribuições advindas da nova economia permitem a recuperação da dimensão político-institucional que busca compreender o dinamismo econômico dos países, a partir de uma reflexão do seu ambiente institucional e do seu sistema político (LEPAGE, 1977, 1980), retomando, com, isso, a preocupação com temas que influenciam o comportamento das instituições, como os custos de transação, as relações contratuais, as estruturas de governança e os direitos de propriedade, conforme o pensamento de Williamson (apud FREITAS, 2005).

Sob essa perspectiva, o sistema indústria procura desenvolver um plano nacional de estímulo ao empreendedorismo e de formação de empreendedores com vistas a criar um novo comportamento individual e organizacional, evidenciando, dessa forma a questão da ambiência político - institucional no pensamento industrial do Brasil. A ambiência empreendedora, portanto, é desenvolvida por distintos processos institucionais, que enfatizam a importância das instituições e das estruturas, dos procedimentos, dos valores, das normas, das práticas, entre outras dimensões.

Para analisar a dinâmica de institucionalização desse plano nacional de estímulo ao empreendedorismo e de formação de empreendedores no ambiente do sistema indústria, considerou-se neste estudo, a teoria institucional e seus fundamentos analíticos para compreensão do processo de institucionalização em organizações (VIEIRA e CARVALHO, 2003). Assim, apresenta-se, no capítulo seguinte, uma explanação mais extensa da teoria institucional para subsidiar a análise do empreendedorismo a partir do enfoque econômico, comportamental e sociológico cultural do ambiente e do pensamento do setor industrial.

2.3 A teoria institucional

Esse capítulo constitui-se do levantamento teórico dos principais conceitos e abordagens da teoria institucional, que possa subsidiar a análise do processo dinâmico de institucionalização do empreendedorismo e do plano nacional de estímulo ao empreendedorismo e de formação de empreendedores, no ambiente institucional de representatividade da indústria que expressa, em última análise, o pensamento pedagógico industrial brasileiro orientado ao desenvolvimento sustentável.

2.3.1 A origem e evolução da teoria institucional

A abordagem institucional, na sociologia, manteve o enfoque nas instituições de maneira mais regular ao longo dos tempos, estando presente tanto nas obras de Marx, Durkeim, Weber, como nas obras mais recentes de Berger e Luckman, de Meyer e Rowan e de Tolbert e Zucker. Além de enfatizar a importância das instituições e das estruturas, essa perspectiva da teoria institucional, de acordo com Giddens (1996), também buscou valorizar as regras, os procedimentos, os valores, as normas, as práticas e as demais variáveis institucionais que se integram ao sistema político e exercem influência sobre as relações institucionais, as condutas, os comportamentos, o nível de estabilidade, e sobre o papel de produção e reprodução da sociedade. Nesse sentido, para Ventura e Vieira (2004), o enfoque sociológico tem prevalecido na teoria institucional, ao explorar e valorizar as propriedades simbólico-normativas das estruturas, bem como a dimensão cultural e ambiental na estruturação e sobrevivência das organizações.

De acordo com Tolbert e Zucker (1998), a ênfase nos aspectos simbólicos, que conformam o cognitivismo, procura compreender os elementos críticos que asseguram o apoio ambiental, por meio da demonstração da consistência entre os valores da organização e os da sociedade maior. Contudo, Meyer e Rowan (1977) argumentam que também existe um esforço sistemático dos teóricos na compreensão das implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, ressaltando, inclusive, as limitações de explicações de natureza mais racional da estrutura, o que significa uma mudança radical na forma de pensar e analisar a estrutura formal e as decisões organizacionais.

Holm (1995) tece considerações sobre a abordagem institucional contemporânea, que passou a incorporar, em seus estudos, os importantes influenciadores do comportamento social determinantes da ação social nas instituições. Com isso, os autores da teoria institucional voltam a enfatizar o fenômeno de difusão de estruturas e de comportamentos nas organizações, conforme DiMaggio e Powell (1991), a partir de duas vertentes: a) cognitivista, que reflete a tendência à repetição de significados sociais no processo de institucionalização; e b) intermediária, que admite a possibilidade de que instituições adquiram, também, o aspecto formal, crescentemente externo e desconectado de qualquer significado original, como apontam Gimenez, Grave e Mendes (2004).

Sob o ponto de vista da perspectiva cognitivista, as instituições são admitidas como determinantes da ação em termos de comportamento e significado, enquanto a perspectiva

intermediária mantém um alinhamento mais sinérgico com o pensamento de Selznick (1972), no que tange ao papel social das estruturas e dos processos institucionalizados.

Em síntese, a abordagem institucional sob o enfoque sociológico incorporou, dentro dessa análise do processo de institucionalização das organizações, tanto os aspectos simbólico-cognitivos como a criação da estrutura formal, as normas informais, as ideologias e os rituais administrativos, conforme o pensamento de Fachin e Mendonça (2003).

Leone (2003) admite que os impactos da abordagem institucional fossem distintos nas diversas áreas do conhecimento; porém, defende que a perspectiva contemporânea da teoria institucional conformou a expressão da ruptura disciplinar tradicional nas áreas da ciência política, da economia, e da sociologia, ao admitir uma visão com enfoque transdisciplinar, que permitiu a riqueza nos debates e na produção das pesquisas científicas e trabalhos empíricos, provocando o fortalecimento desse campo de pesquisa.

2.3.2 As distinções conceituais entre organização e instituição

Uma das maiores contribuições para o avanço da compreensão científica sobre as organizações teve como origem a perspectiva institucional, que permitiu estabelecer contornos conceituais distintos para organização e instituição.

Segundo Lapassade e Lourau (1972), quando uma sociedade começa a falar de suas instituições, surge a sociologia. Para esses autores, os primeiros sociólogos, como Weber, Spencer, Pareto e Durkheim, inicialmente adotaram uma concepção clássica e conservadora de instituição. Já os sucessores de Durkheim buscaram construir um conceito mais elaborado de instituição, ao tomarem por base a premissa de que “são sociais todas as maneiras de agir e de pensar que o indivíduo encontra preestabelecido e cuja transmissão se faz no mais das vezes pela via da educação” (LAPASSADE e LOURAU, 1972, p. 140). Assim, a instituição passou a expressar-se por meio de comportamentos e modos de pensamento pessoais e coletivos, herdados do passado e aprendidos pela via da educação. Diante dessa concepção, Lapassade e Lourau (1972) argumentaram que as instituições permanecem em constante transformação, constituindo os fenômenos sociais, que são o objeto da sociologia. Para esses autores, a análise institucional compreende a instituição como grupos sociais, cujo sistema de regras lhes determina a vida. A partir dessa perspectiva de cunho sociológico, Fauconnet e Mauss, inspirados nas idéias de Durkheim, definiram que “as instituições são um conjunto

instituído de atos ou de idéias que os indivíduos encontram à sua frente e que se impõe mais ou menos a eles” (LAPASSADE, 1974, p.193).

Lapassade e Lourau (1972, p. 151) defendem que a análise institucional tem por objetivo fazer “surgir na sua realidade concreta o aspecto dialético, ao mesmo tempo positivo e negativo, do grupamento organizado”. Esse aspecto dialético, segundo esses autores, estimula o estudo da contradição na própria essência das coisas, o que exige a análise da relação entre três momentos que levam ao conhecimento da totalidade e das especificidades, a saber: universalidade, particularidade e singularidade. A universalidade detém a concepção positivista e transcendente de instituição para com as relações sociais reais; na particularidade emerge a concepção de que a instituição não passa de um conjunto de determinações materiais e sociais que negam a universalidade imaginária do primeiro momento; e na singularidade o conceito de instituição é orientado para o alcance de determinada finalidade ou objetivo, o que pode levar à exploração da racionalidade e positividade das formas sociais em detrimento da história, quando esse momento é isolado. Ainda, segundo esses autores, a relação entre esses três momentos faz emergir a lógica do movimento coordenado entre o instituído, o instituinte e a institucionalização, onde a instituição inscreve-se como instrumento de análise das contradições sociais.

Tolbert e Zucker (1998) consideram que as organizações passam a ser reconhecidas como fenômenos sociais distintos dos problemas sociais gerais, ou seja, como atores sociais independentes, a partir dos estudos de Merton, em 1940. Mas, conforme o pensamento de Fachin e Mendonça (2003), o marco dos estudos sobre organizações foi estabelecido quando os trabalhos de Selznick (1972) deram origem ao modelo do sistema natural, que delineou a teoria Institucional.

Nesse sentido, Scott (1995) argumenta que tanto Selznick (1972) quanto Merton (1948) contribuíram para o estudo das organizações e para a formação de um modelo processual de instituições. Fachin e Mendonça (2003) destacam que Merton introduziu a noção de organizações como atores sociais independentes nos processos sociais modernos, descrevendo os processos que operam nas organizações burocráticas, com a finalidade de conduzir os membros organizacionais em direção à conformidade exagerada; e Selznick enfatizou, em seus estudos, os processos internos de uma organização, identificando um conjunto distintivo de comprometerimentos imbuídos de valor.

A principal contribuição de Merton e seus discípulos para a origem da teoria institucional foi o foco da análise, na dinâmica da mudança social das organizações, que buscava compreendê-las como sistemas. Vistas sob este prisma, as organizações eram constituídas por componentes estruturais integrados cuja finalidade era garantir sua sobrevivência, uma vez que os componentes são entendidos como partes inter-relacionadas de um todo e “as estruturas sociais existentes contribuem para o funcionamento de um sistema social, pelo menos para a manutenção de seu equilíbrio, pois, de outro modo, o sistema não sobreviveria” (TOLBERT e ZUCKER, 1998, p. 198). Seguindo essa linha, Selznick (1972) contribuiu com a introdução da visão da organização como um sistema inserido e que interage, efetivamente, com seu ambiente, repleto de símbolos e valores, que precisam ser levados em conta caso a organização busque sua legitimidade, sua sobrevivência e seu equilíbrio (FACHIN e MENDONÇA, 2003). Os contornos da teoria institucional foram delineados, de acordo com Clegg e Hardy (1998), procurando revelar como as qualidades simbólicas das organizações as auxiliam para garantir apoio de interesses externos.

Essa noção de inter-relação entre os elementos estruturais influenciou os sociólogos organizacionais da década de 1940, até o final dos anos 1960, quando se passou a considerar, na pesquisa organizacional, os efeitos das forças ambientais na determinação das estruturas organizacionais. Assim, a teoria institucional representou, para os estudos das organizações, uma alternativa à visão da tomada de decisão apoiada na racionalidade, ao levar em conta os processos sociais na concepção da organização, enfatizando as interações culturais e políticas, bem como os processos cognitivos e simbólicos (GIMENEZ, ANDRADE e CRUBELLATE, 2004). É por isso que a abordagem institucional, de acordo com Vieira e Carvalho (2003), distinguiu-se das teorias racionalistas, por entender que os fenômenos sociais, políticos, econômicos, culturais e históricos, que compõem o ambiente institucional, moldam as preferências individuais e as categorias de pensamento.

Ao valorizar as relações humanas nos seus estudos sobre organizações, Selznick (1972) procurou observar, sob outro enfoque, os padrões do desenvolvimento institucional para compreender a organização social. Isso significou investigar a organização como uma instituição, bem como a natureza da liderança institucional, o que exigiu do autor o estabelecimento da distinção conceitual entre instituições e organizações.

Na percepção de Selznick (1972), os conceitos de instituição e organização se entrelaçam, provocando misturas complexas do comportamento delineado e receptivo. Para o autor, as instituições são concebidas como grupos ou práticas que podem ser, parcialmente,

planejadas, embora possuam, também, uma dimensão natural, pois são produtos das pressões e das necessidades sociais, resultantes de interação e adaptação em seu ambiente. Portanto, esse autor entende as instituições como organismos adaptáveis e receptivos do idealismo de um grupo, sendo menos percíveis que as organizações. Para esse autor, uma organização, à medida que se institucionaliza, tende a assumir um caráter especial alcançando competência distinta ou incapacidade treinada. Nesse sentido, foi atribuído um *status* político às instituições organizacionais, o que permite interpretá-las como “focos estratégicos da articulação de identidades e interesses nas sociedades modernas”; assim, as instituições participam do jogo do poder que determina os arranjos institucionais da política e define quem se qualifica como participante legítimo das decisões políticas (PRASTES, apud FACHIN e MENDONÇA, 2003).

Selznick (1972) adotou uma interpretação conciliatória, ao compreender a organização como um sistema cooperativo, com postura adaptativa a questões políticas no ambiente. Na sua visão, as organizações representam instrumentos técnicos e planejados como meios para finalidades definidas, isto é, são vistas como uma ferramenta instrumental, percível e racional, julgadas como projetos, e delineadas a partir do seu sistema formal de regras e de objetivos para executar serviços e atingir metas (SELZNICK, 1949). Para esse autor, as organizações são percebidas como expressão estrutural da ação racional, que, mesmo estando sujeitas às pressões do ambiente social, transformam-se em sistemas orgânicos. Essa evolução, em que os fatores técnicos são substituídos por valores, na determinação das tarefas da organização, é denominada por Selznick (1972) como processo de institucionalização (VIEIRA E CARVALHO, 2003). Essa característica exige uma liderança institucional, que transcende a execução racional de tarefas técnico-administrativas, e, de acordo com Selznick (1972), inclui a coordenação de tarefas, cujo envolvimento da promoção e da proteção de valores permita a inserção da organização em um ambiente de valores e interesses. Dessa forma, pode-se considerar que o conceito de organização, em síntese, reflete um ente orgânico adaptativo.

Selznick (1972) foi criticado por Colignon (1997), por interpretar a abordagem paradoxal em relação ao conceito de organização, que, em sua obra, aparece como autônoma, a-política, a-social e a-histórica, sendo visualizada como “uma estrutura racional encaixada num sistema orgânico adaptativo, com estruturas e práticas impelidas por um padrão evolutivo de desenvolvimento” (FACHIN e MENDONÇA, 2003, p.32). Estes autores defendem que a reflexão crítica de Colignon (1997) fundamenta-se na afirmativa de que, no

modelo teórico de Selznick, as ações sociais do povo e as instituições da sociedade desaparecem dentro do conceito de organização. Outra crítica observada por Colignon, encontra-se relacionada ao emprego do conceito de cooptação, que a seu ver, sublinha a despreocupação de Selznick com os aspectos conflituosos e as questões de poder.

Em contraposição às críticas de Colignon, Scott (1995) analisa que a investigação de Selznick reflete a evolução histórica natural das organizações, cujo método do estudo de caso capta a descrição dos processos pelos quais, ao longo do tempo, uma organização assume distintas estruturas, capacidades e obrigações. Scott (1995) alerta que o pensamento e a contribuição de Selznick devem ser situados no seu tempo acadêmico e respeitar as suas vinculações com a origem da sociologia da burocracia, bem como com o pensamento de Merton e a sua crença na harmonia e no consenso.

Nesse debate sobre as distinções conceituais, é válido ressaltar que a diferença entre a organização e a instituição reside no fato de que a organização não cria valores, mas apenas os incorpora. Ao incorporar valores, ela se torna uma organização “mais institucionalizada”. Quando a organização adquirir uma identidade própria e distinta, poderá se tornar uma instituição (SELZNICK, 1972, p.18). Sobre esse aspecto, Souza (1998; 2003) argumenta que uma organização se transforma em instituição, quando apresenta determinadas condições como autonomia, identidade e capacidade de influenciar o ambiente. Segundo a autora, a “institucionalização passa a ser o processo, no qual as organizações se transformam em instrumentos de criação e difusão de valores, que possibilitam mudanças sociais”, corroborando com o pensamento de Selznick (1972), que já indicava a infusão de valor como o elemento mais significativo da institucionalização (SOUZA, 1998, p. 43).

2.3.3 O processo de institucionalização

Os processos de institucionalização têm sido analisados sob diversos aspectos, sempre considerando as instituições como entidades que reduzem a incerteza no contexto de interação social e asseguram a legitimidade do sistema de valores e normas para a sociedade (SELZNICK, 1972; DIMAGGIO e POWELL, 1983).

A institucionalização torna-se um processo fundamental na criação e na sobrevivência de grupos sociais e, segundo Selznick (1972, p.14), “é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou a seu

ambiente”. Para Fachin e Mendonça (2003), institucionalização tem a ver com a emergência de padrões que integram socialmente a organização, estabelecendo uma ordem e assegurando a estabilidade.

Autores como Fonseca (2003) e Freitas (2005) entendem que o processo de institucionalização ocorre com a transformação das crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tornam-se padrões, passando a ser reconhecidos como rotinas naturais ou como concepções compartilhadas da realidade.

Na visão de Berger e Luckmann (2003), a instituição representa o resultado final do processo de institucionalização, no qual a tipificação das ações tornadas habituais por determinados tipos de atores fundamenta a criação e perpetuação dessa ordem institucional. Segundo Tolbert e Zucker (1998), a tipificação é o desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas ou significados que estão ligados aos comportamentos tornados habituais. Essas autoras identificaram no processo de institucionalização o aspecto da exterioridade, que se refere ao grau em que as tipificações são vivenciadas com realidade própria, que confronta o indivíduo com um fato externo e coercitivo. Nesse sentido, a continuidade histórica garante a transcendência dessas ações, por meio da transmissão das tipificações, aos novos membros que, mesmo desconhecendo as suas origens, são aptos a tratá-las como dados naturais em uma realidade social.

O processo de institucionalização, conforme afirmação de Lawrence, Winn e Jennings (2001), apresenta fases, cujas características temporais referem-se a certos padrões típicos: a) a fase de inovação; b) a fase de difusão; c) a fase de saturação e legitimação, e d) a fase de desinstitucionalização. De maneira similar, Tolbert e Zucker (1998) analisam o processo de institucionalização a partir de três fases constituídas por um conjunto de processos menores e seqüenciais, denominados por habitualização, objetificação e sedimentação, podendo sugerir o grau de avanço do processo de institucionalização, como pode ser visto, em seguida, na figura 3.

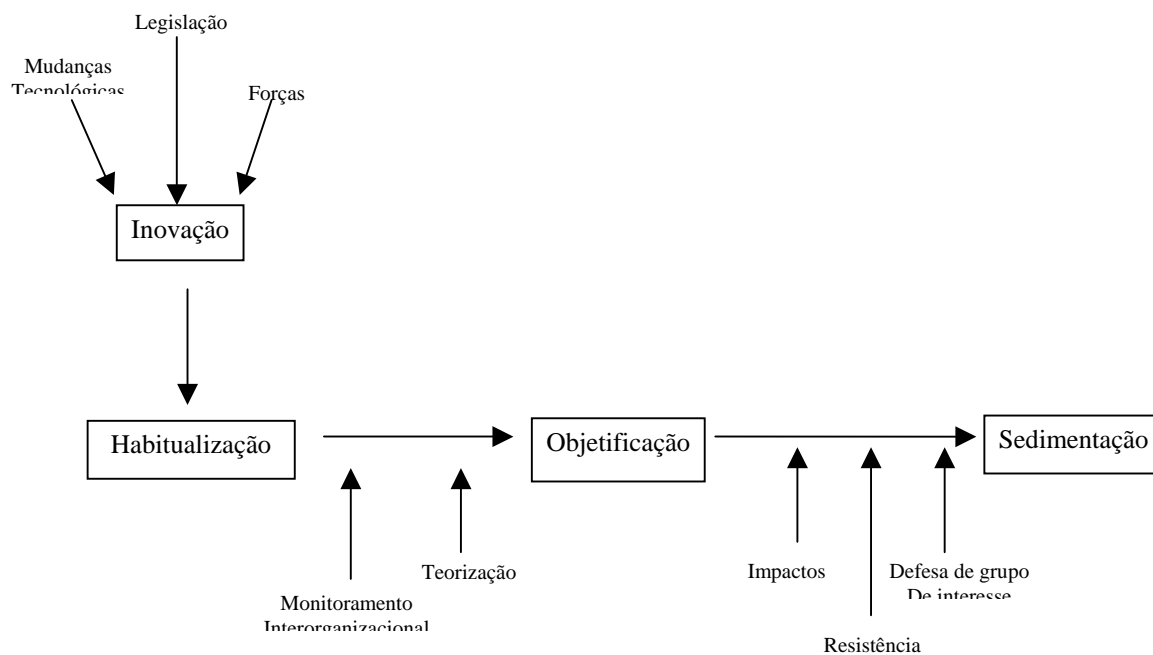


Figura 3. As fases e o processo de institucionalização
 Fonte: Tolberg e Zucker (1998, p.207)

O processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas gerais ou específicos da organização; engloba a formalização de tais arranjos em um conjunto de políticas, normas e procedimentos, tanto para a organização como para um grupo de organizações, com problemas idênticos ou semelhantes. As estruturas resultantes desse processo se formam no estágio de pré-institucionalização, quando as inovações e as mudanças são efetuadas em resposta aos problemas organizacionais específicos, adotando, inclusive, ações já desenvolvidas por outras organizações, o que caracteriza o mimetismo (TOLBERT e ZUCKER, 1998).

Para essas autoras, o processo de objetificação acompanha a difusão da estrutura e envolve o desenvolvimento de determinado grau de consenso social entre os decisores da organização, no que diz respeito ao valor dessa estrutura e à crescente adoção pelas organizações com base neste consenso, que pode emergir por meio de dois mecanismos diferentes, e que, necessariamente, não precisam estar relacionados. No primeiro mecanismo, as organizações procuram evidências em fontes diversas para avaliar os riscos da adoção de uma nova estrutura. Enquanto se aguarda que os resultados da mudança estrutural se generalizem, os efeitos encontrados em outras organizações poderão ser determinantes para a próxima decisão. Portanto, o monitoramento interorganizacional faz parte do processo de

objetificação da estrutura e dos esforços para aumentar sua competitividade relativa. Outras organizações poderão testar a nova estrutura pretendida e os decisores terão informações da relação custo-benefício pela observação do comportamento dessas organizações. As autoras concluem que quanto maior o grupo das adotantes, maior será a probabilidade de os decisores perceberem as tendências favoráveis ou desfavoráveis àquela solução. O segundo mecanismo de objetificação e de difusão da estrutura pode ter, como referência, o líder de processo, que surgirá quanto maior for a probabilidade de haver um grande “mercado” potencial para inovação. Para obter sucesso, o líder necessita realizar duas grandes tarefas: a) a definição de um problema organizacional genérico; e b) a justificação de um arranjo estrutural formal particular como a solução para um problema com bases lógicas ou empíricas. A primeira tarefa pode gerar o reconhecimento público de um padrão consistente de insatisfação ou de fracasso organizacional de um grupo de organizações. A segunda tarefa pode gerar teorias que permitam o diagnóstico das fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento.

De acordo com Tolbert e Zucker (1998), o processo de objetivação ocorre no estágio de semi-institucionalização, quando as tarefas de teorização são realizadas com a finalidade de adquirir a legitimidade cognitiva e normativa, resultando em estruturas objetificadas e amplamente disseminadas. A força da difusão adquire uma base normativa e, paulatinamente, deixa de ser uma simples imitação, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas. As estruturas em fase de semi-institucionalização possuem uma taxa de sobrevivência mais alta, que por si só não lhes garantem o sucesso ou a permanência. Apesar de adquirirem certo grau de aceitação normativa, os adotantes:

Estarão conscientes da sua qualidade não-testada, e monitorarão a acumulação de evidências (...) a respeito da eficácia de suas estruturas. Somente quando a estrutura atingir a institucionalização total é que a propensão dos atores para empreender avaliações independentes da estrutura declinará de modo significativo (TOLBERT e ZUCKER, 1998, p.209).

As autoras consideram que o processo de sedimentação está fundamentado na expectativa de perpetuação da estrutura e na sua sobrevivência por várias gerações. O modelo de estrutura se difunde por todo um grupo de atores que a adotaram, e este modelo se consolida por um tempo consideravelmente longo. No entanto, o processo de sedimentação pode ser atrapalhado pela falta de resultados facilmente demonstráveis e correlacionados com a nova estrutura. Uma correlação fraca com os resultados desejados pode dificultar a difusão e manutenção das estruturas, ainda mais se os seus defensores ainda estiverem ocupados com a teorização e com a difusão. A institucionalização por completo da nova estrutura depende,

provavelmente, dos efeitos conjuntos de a) uma baixa resistência dos grupos de oposição; b) promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores; e c) correlação positiva com resultados desejados.

Na opinião de Fonseca (2003), a reversão do processo de institucionalização, ou seja, a desinstitucionalização, geralmente, requer uma grande mudança no ambiente, como alterações duradouras no mercado e mudanças radicais em tecnologias. Desta forma, a legitimidade das práticas organizacionais pode ser colocada à prova, internamente, no que tange à adequação das práticas e procedimentos às exigências ambientais. Esse processo de deterioração da aceitação e uso das práticas já institucionalizadas chama-se “dissipação” e pode fragilizar a organização e criar um vácuo institucional. Tolbert e Zucker (1998) consideram que este fato poderá ensejar que grupos de atores sociais contrários a essa teoria sejam capazes de explorar essas fraquezas. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), em caso de sucesso dos grupos opositores, eles preencherão o vácuo institucional a partir da redefinição e legitimação de novas práticas organizacionais, num processo denominado reinstitucionalização.

Nesse sentido, Jepperson (1991) também observa que a institucionalização é um processo cuja permanente mudança institucional envolve quatro fases: a) a formação institucional; b) a institucionalização; c) a desinstitucionalização e d) reinstitucionalização.

Para Esman (1972), as organizações em processo de institucionalização exercem um papel no seu meio ambiente, apresentando comportamentos explicáveis, que podem ser caracterizados por fatores internos (liderança, doutrina, programa, recursos e estrutura) e externos (vínculos e transações).

A **liderança** refere-se ao grupo de pessoas que estão ativamente engajadas na formulação da doutrina e dos programas da instituição, e que dirigem suas operações e as suas relações com o ambiente. Dessa forma, a liderança é constituída por indivíduos ou grupos com poder de decisão, que são os principais fomentadores das relações da organização com o seu ambiente, além de serem os agentes capazes de gerar e captar recursos para o bom funcionamento organizacional. Souza (19967) assinala que a falta de liderança torna a instituição frágil frente às pressões oportunistas. Esse fator compreende as seguintes variáveis de liderança: viabilidade política, *status* profissional, competência organizacional, distribuição de papéis e continuidade; que somente se desenvolvem com o conhecimento da filosofia, das normas e objetivos da organização, a participação na elaboração dos programas,

o desempenho na consecução dos objetivos, o conhecimento da disponibilidade dos recursos, a capacidade de sugestão de normas para o funcionamento interno e externo, a articulação com o pessoal dos diferentes níveis hierárquicos e o relacionamento com o meio ambiente.

A **doutrina** retrata o conjunto de valores, objetivos e métodos presentes em uma instituição que consolida a sua ação social. Segundo Souza (1997), no processo de institucionalização, o propósito principal é a incorporação e disseminação de valores sociais para o ambiente da organização. A partir desse fator é que a organização cria a sua identidade institucional. Para Esman (1972), a doutrina é o fator menos palpável e, ao mesmo tempo, um dos mais importantes para o desenvolvimento institucional. A partir desse fator, a instituição é vista como a personificação de valores que a sociedade passa a adotar, de forma que o ponto de referência estável da instituição seja a sua interação com o meio ambiente, ao qual todos os demais fatores são relacionados. O fator doutrina é integrado por variáveis, tais como, especificidade, coerência com as normas existentes, relação com as preferências e prioridades da sociedade, conceitos adotados, finalidade assumida e os objetivos eleitos pela organização. Souza (1997) argumenta que essas variáveis, em nível avançado de institucionalização, devem ter definição clara e adequada ao meio, sentido de inovação, perspectiva futurista e papel de destaque nas relações organizacionais internas e externas.

O **programa** é o conjunto de ações relacionadas ao desempenho das funções e serviços que constituem o produto da instituição. Segundo Freitas (2005), está relacionado aos planos que definem as linhas mestras de ação ou padrões de comportamento das instituições. Na concepção de Esman (1966), o programa expressa os produtos e o conjunto de atividades desenvolvidas pela organização, que refletem a tradução da doutrina em ação. Isso envolve a formulação, conteúdo e a execução do programa, bem como um conjunto de escolhas sobre a aplicação dos recursos disponíveis e sobre o fluxo de produtos e serviços que a organização deseja propiciar. Esse fator é composto por variáveis, tais como, coerência programática, estabilidade, viabilidade e contribuição às necessidades.

Os **recursos** referem-se aos elementos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e informacionais utilizados pela instituição. Esse fator diz respeito tanto aos recursos disponíveis na organização, quanto às fontes de onde provêm. Nesse sentido, torna-se necessário assegurar a disponibilidade dos recursos e vincular à instituição as fontes de onde eles são obtidos, o que pode afetar as decisões relativas ao programa, à doutrina ou à liderança.

A **estrutura** é definida como a disposição de recursos em padrões formais e informais de autoridade, divisão de responsabilidade entre as diferentes unidades organizacionais, canais de comunicação e meios de resolução de conflitos, e formulação de consenso sobre prioridades, políticas e procedimentos (SOUZA, 1997). Segundo Freitas (2005), são a estrutura e os processos convencionados para a operação e manutenção da instituição. Esse fator abrange a identificação, consistência, adaptabilidade, grau de complexidade, contribuição para a eficiência organizacional e os níveis de decisão. Para Souza (1997), em uma organização altamente institucionalizada, a estrutura interna pode ser complexa, mas não confusa; seu funcionamento pode ser pleno e flexível, para permitir a adaptação de seus programas; e equilibrada em seus diversos níveis e efetiva em suas ações.

Ao manter-se em constante interação com o meio ambiente, as organizações expressam características, organizadas por Esman (1994) em fatores externos constituídos pelos vínculos e transações.

Os **vínculos** são as relações de interdependência existentes entre uma instituição e outros segmentos relevantes da sociedade.

As **transações** de uma organização com outra são estabelecidas a partir dos vínculos ou elos institucionais, por meio dos quais a organização mantém relações de intercâmbio com o seu contexto. Segundo Freitas (2005), as transações são trocas e relações com um número limitado de organizações com o propósito de ganhar apoio, superar resistências, intercambiar recursos, estruturar o meio ambiente e transferir normas e valores.

O modelo utilizado por Souza (1998) acrescenta a esses fatores a **cultura político-administrativa**, destacando a influência de valores culturais brasileiros, tais como o clientelismo, o corporativismo e o conformismo para o entendimento da institucionalização de políticas públicas brasileiras.

Além dos fatores institucionais do modelo de Esman (1994) e dos fatores do contexto cultural político e institucional utilizados no estudo de Souza (1998), outros autores ressaltam alguns aspectos analíticos que devem ser levados em consideração na análise de um processo de institucionalização. Assim, Tolbert e Zucker (1998), Scott (1995) e Meyer e Rowan (1977) ressaltam em suas pesquisas, a importância de compreender os níveis de análise da abordagem institucional, os pilares institucionais que sustentam os processos isomórficos das organizações, os ambientes institucionais e as questões relacionadas à legitimidade e ao reconhecimento social apresentados a seguir.

2.3.4 Os níveis de análise e os pilares institucionais

Segundo Tolbert e Zucker (1998), a abordagem institucional contém níveis de análise (mundial, societário, campo organizacional, população e subsistema organizacional) e os pilares institucionais cognitivo, regulativo e normativo que sustentam os processos isomórficos das organizações, a partir dos respectivos mecanismos mimético, coercitivo e normativo. Essas autoras, que sustentam as suas análises, predominantemente, no pilar normativo, argumentam que os conceitos de instituição e de institucionalização estão relacionados a macro-padrões da estrutura social e das atividades, que, por sua vez, são delineados por regras gerais, que apresentam um alto grau de incerteza quanto à sua natureza.

O determinismo ambiental na teoria institucional emerge, principalmente, quando são enfatizados os elementos reguladores e normativos das instituições, o que, na opinião de Machado-da-Silva (1996), explica a homogeneidade de formas organizativas em determinado campo, ainda que as organizações componentes estejam situadas em localidades distantes ou apresentem diferenças no que se refere à idade, tamanho e complexidade.

Nesse sentido é que Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) argumentam que a articulação entre os níveis de análise e os pilares institucionais permite uma localização mais precisa e abrangente da análise crítica de Tolbert e Zucker (1998).

De acordo com a concepção institucionalista, Meyer e Rowan (1997) consideram que as organizações, em seus diferentes níveis de análise, geralmente, adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas pela sociedade, na tentativa de obter legitimidade no ambiente que lhes é determinante e o fazem, segundo Scott (1995), mediante os processos isomórficos (coercitivo, normativo e mimético) que conformam os pilares institucionais. Portanto, segundo Dimaggio e Powell (1991), esses pilares institucionais (regulativo, normativo e cognitivo) emergem de práticas de homogeneização organizacional, que provocam o isomorfismo institucional de organizações que buscam a adequação social e legitimidade em um determinado ambiente institucional.

O **pilar regulativo** corresponde com maior sensibilidade aos elementos com base legal, enfatizando as ações de estabelecimento e controle de regras, leis e sanções, ou seja, as organizações se legitimam mediante a conformação de regulamentações estabelecidas em seu âmbito de atuação. Esses elementos regulativos provêm, predominantemente, do Estado. O processo emergente no pilar regulativo envolve a busca de interesses próprios dos indivíduos, por meio de uma lógica utilitarista de custo-benefício, empregando, para tanto, mecanismos

de controle coercitivos. Portanto, é praticamente nesse pilar que se encontra o isomorfismo coercitivo, cuja base de legitimação organizacional se caracteriza pela conformidade às exigências legais e às pressões formais e informais, impostas por organizações que exercem o domínio de recursos escassos (CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004).

O **pilar normativo**, para esses autores, indica uma base essencialmente moral, cuja legitimidade organizacional é definida em termos de sua adesão a normas e valores definidos como padrões de comportamento. Portanto, nesse pilar estão ancorados as normas e valores morais, que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e de obrigatoriedade no contexto social e organizacional. Os valores e normas exercem papéis formais e informais, desempenhados por indivíduos ocupantes de cargos específicos, responsáveis pela tomada de decisões. Conforme Medeiros e Guimarães (2004) apontam, as fontes dessas normas e valores são, preferencialmente, as profissões e os seus mecanismos de controle. Nesse pilar é exercida a prática do isomorfismo normativo que decorre da profissionalização que delimita e institui um conjunto de normas e procedimentos correspondente a ocupações ou atividades específicas. Com o uso cotidiano e repetitivo, essas normas e valores morais são interiorizados e, ao longo do tempo, tornam-se uma obrigação moralmente governada.

O **pilar cognitivo** valoriza a “representação que indivíduos fazem dos ambientes configuradores de suas ações” (CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004, p.31), incluindo as interpretações subjetivas que fazem. Esses autores enfatizam, portanto, os aspectos simbólicos das ações decorrentes das interpretações e representações que os indivíduos fazem do ambiente:

Os significados atribuídos pelos indivíduos à realidade em que se encontram inseridos é que conformam o seu contexto institucional de referência, uma vez que definem as estruturas e orientam as ações organizacionais. (CARVALHO, GOULART, VIEIRA, 2004, p.31).

No pilar cognitivo, as organizações estão inseridas em ambiente constituído de regras, valores e rede de relacionamentos, criados e consolidados por meio da interação social. Portanto, a legitimidade e sobrevivência das organizações não dependem somente de adaptações ambientais, mas também da conformação às normas de apoio a essa legitimidade. Ao legitimar um conjunto de significados integrados em um universo simbólico, expresso por regras e crenças, o homem aprende a realidade, por meio de um processo dialético entre idéias e padrões sociais, como Medeiros e Guimarães (2004) afirmam. Nesse contexto, o isomorfismo mimético emerge caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-

sucedidos em organizações similares com esquemas interpretativos, simbólicos e cognitivos semelhantes.

Scott (1995) considera, então, que a cognição com base para a legitimidade está, portanto, relacionada à definição da situação comum em que se acham os atores sociais e à adoção de um quadro referencial que orienta a ação organizacional. Por esse mesmo motivo, Scott (1987) alertava para a necessidade de que o ambiente institucional fosse interpretado em seus diferentes níveis de análise, pois, no ambiente geral, as regras e as normas prevalecem compartilhadas globalmente e afetam, genericamente, um conjunto de organizações. Já no ambiente imediato, prevalecem os aspectos de dependência, poder, políticas e a capacidade das organizações em lidar com estes elementos.

2.3.5 Os ambientes institucionais

As primeiras proposições analíticas sobre as organizações tinham como foco principal da investigação a própria organização, ao passo que o ambiente era um aspecto negligenciado. À medida que as mudanças ambientais começaram a ser percebidas, pelos pesquisadores, como um fator capaz de exercer impacto na organização, esse ambiente começou a ser considerado influente não só na definição das estruturas organizacionais, como determinante para a identificação de algumas de suas características.

No contexto dessa nova racionalidade, surge a perspectiva institucional proposta por Meyer e Rowan (1977), que introduziu o reconhecimento social e a legitimação como requisito básico para a obtenção de demais recursos e para sobrevivência da organização, o que faz emergir a preocupação com o monitoramento do ambiente institucional, constituído por elementos simbólicos e normativos, legitimadores de estruturas e práticas organizacionais.

O ambiente, então, passa a exercer um papel determinante nas organizações e na modelagem das suas estruturas e processos; e a influência ambiental, na tomada de decisões, passa a ser monitorada pelas organizações, com o propósito de facilitar a previsibilidade da ação organizacional. Por serem elementos sociais ativos, as organizações também modelam o próprio contexto, criando um quadro de integração complexo entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

Percebe-se, claramente, que os ambientes, antes analisados como variáveis de natureza objetiva, baseadas em recursos, materiais, tecnologia e capital, passaram, posteriormente, a adquirir um caráter subjetivo, enfatizando os aspectos culturais, sociais e econômicos. Nesse

sentido, os argumentos de Scott (1995) sobre o deslocamento desse enfoque das facetas técnicas para as facetas institucionais dos ambientes são corroborados por diversos teóricos brasileiros, tais como Machado-da-Silva e Gonçalves (1998) e Vieira e Carvalho (2003).

No ambiente institucional reinam normas e exigências para que as organizações obtenham apoio e legitimidade do ambiente, de forma a se tornarem realmente institucionalizadas (Scott, 1995). É nesse mundo que as organizações atuam e tentam preservar sua identidade institucional, embora sua inserção em um grande sistema de redes e relações seja muito mais íntima dentro do setor de que fazem parte. Nele, os processos interativos evidenciam mais fortemente formas de dominação e divulgação dos processos institucionais e técnicos. Um setor social possui características próprias, e estas, ao serem identificadas, geram expectativas e influenciam fortemente o desenho e a performance da organização (Scott e Meyer, 1991).

Scott (1995) distingue, então, os ambientes como técnicos e institucionais; e a diferença entre esses tipos de ambientes reside em distintos significados de racionalidade, pois, no ambiente técnico, o racional é que permite a eficiência da organização, enquanto, no institucional, são os procedimentos que representam esse racional que irão conferir legitimidade à organização; ou seja, a legitimidade está relacionada com o grau de aceitação cultural que a organização tem perante a sociedade.

Na definição de Scott (1995a), os **ambientes técnicos** são aqueles, cuja dinâmica de funcionamento se baseiam na troca de bens e serviços, de modo que as organizações sejam avaliadas pelo processamento eficiente do trabalho. Esses ambientes incorporam, portanto, a conotação de estruturas racionais eficientes, e que, de modo eficaz, realizam objetivos específicos (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1998). Por outro lado, o mesmo autor entende que os **ambientes institucionais** se caracterizam pela elaboração e difusão das regras e procedimentos, proporcionando às organizações a legitimidade e o suporte contextual, uma vez que elas buscam o apoio e a legitimação do ambiente em que estão inseridas, conformando-se às normas e aos requisitos que o ambiente gera.

As organizações que conseguem adequar os mitos institucionais às suas estruturas e atividades têm legitimidade de outros atores institucionais, facilitando o acesso a recursos, e melhorando as perspectivas de sua sobrevivência no ambiente, conforme o pensamento de Meyer e Rowan (1977). Portanto, faz-se necessário compreender o significado de legitimidade.

Nas ciências sociais, há um grande número de definições de legitimidade que variam em graus e especificidades, sendo uma delas vinculada ao caráter regulador e à aplicação de meios legais. Assim, organizações legítimas seriam as que se estabelecem e funcionam de acordo com a lei, apoiando-se numa base moral que lhes dá fundamento.

Contudo, o enfoque cognitivo relacionaria a aquisição de legitimidade à de adoção de um marco de referência (Scott, 1995), que, por sua vez, estaria ancorado numa percepção generalizada ou na suposição das ações desejáveis, apropriadas ou não a uma entidade. Desse modo, segundo Suchman (1995), algumas construções são sistematizadas socialmente por intermédio de normas, valores, opiniões e definições que, em conjunto, dão ordem, coerência e legitimação às estruturas. Machado-da-Silva e Fonseca (1998) corroboram com essa afirmação de que, ao recorrer a esquemas interpretativos, essas construções socialmente sistematizadas permitem um entendimento do contexto.

Na perspectiva institucional, busca-se a idéia weberiana de legitimidade das estruturas formais racionalizadas, submetidas a normatizadores institucionais incidentes, principalmente sobre o sistema educativo e as profissões, por meio das quais novas estruturas se criam e se reproduzem socialmente. A legitimidade e os processos que dela decorrem não estão associados somente a organizações formais ou a um contexto. Jepperson (1991) chega a dizer que nem tudo que é institucionalizado pode ser legítimo e cita como exemplo os casos de crime organizado, corrupção e fraudes.

Segundo Lawrence (1999), a legitimidade está associada à habilidade das organizações em articular, patrocinar e defender práticas particulares e formas organizacionais consideradas legítimas ou desejáveis, ao invés de simplesmente aceitarem algumas regras sociais já legitimadas. Para esse autor, isto constitui uma estratégia de ação institucional, ativada conforme os interesses e o poder dos atores nela envolvidos, ao lado da ação do ambiente como fonte de mudança e definição de padrões legítimos. Em verdade, a legitimidade não é um conceito estático; ele possui uma dinâmica, constituindo um processo que se constrói, se mantém ou se reordena. De acordo com essa concepção, Suchman (1995) entende que a legitimação é um processo que ocorre por meio de um constante movimento dialético, em que os interessados na estrutura (*stakeholders*), sejam eles indivíduos ou grupos, atuam reproduzindo ou transformando os padrões socialmente legitimados.

A partir da literatura sobre legitimidade, Suchman (1995) caracterizou uma tipologia que engloba a legitimidade pragmática, moral e cognitiva. Freitas (2005) aponta que esses três

tipos de legitimidade envolvem uma percepção generalizada de que as atividades da organização são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído por normas, valores, crenças e definições, diferenciando-os pelo seu comportamento dinâmico.

A **legitimidade pragmática** fundamenta-se no cálculo de interesses dos atores mais ligados à instituição; a **legitimidade moral** reflete uma avaliação positiva da organização e suas atividades, com base em valores socialmente construídos; e a **legitimidade cognitiva** consiste na aceitação da organização como necessária e inevitável sob o ponto de vista de um determinado arcabouço cultural, onde a instituição, em última instância, é dada como certa, o que significa que os atores passam a não mais imaginar a sua inexistência (FREITAS, 2005). Esses três tipos de legitimidade co-existem e se inter-relacionam, na maioria das vezes; e à medida que transita da pragmática para a moral e para a cognitiva, a obtenção ou manipulação do fator de legitimidade se torna mais difícil, em razão de os últimos dois fatores dependerem de um arcabouço cultural mais consistente.

2.4 Modelo deste Estudo

O modelo de análise institucional adotado neste estudo de caso incorpora as seguintes categorias estabelecidas por Esman (apud SOUZA, 1998): liderança, doutrina, programa, estrutura, vínculos, transações. Além dessas categorias analíticas, também foram consideradas a cultura político-institucional (SOUZA, 2001), os estágios do processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998), os ambientes institucionais e os processos isomórficos: cognitivo, coercitivo e normativo (SCOTT, 1995).

Na figura 4, a seguir, apresenta-se o esboço esquemático conceitual do modelo de análise institucional que norteou este estudo, bem como os contornos do ambiente institucional da organização de representatividade da indústria e os mecanismos que levam a legitimidade do fenômeno do empreendedorismo nesse ambiente institucional.

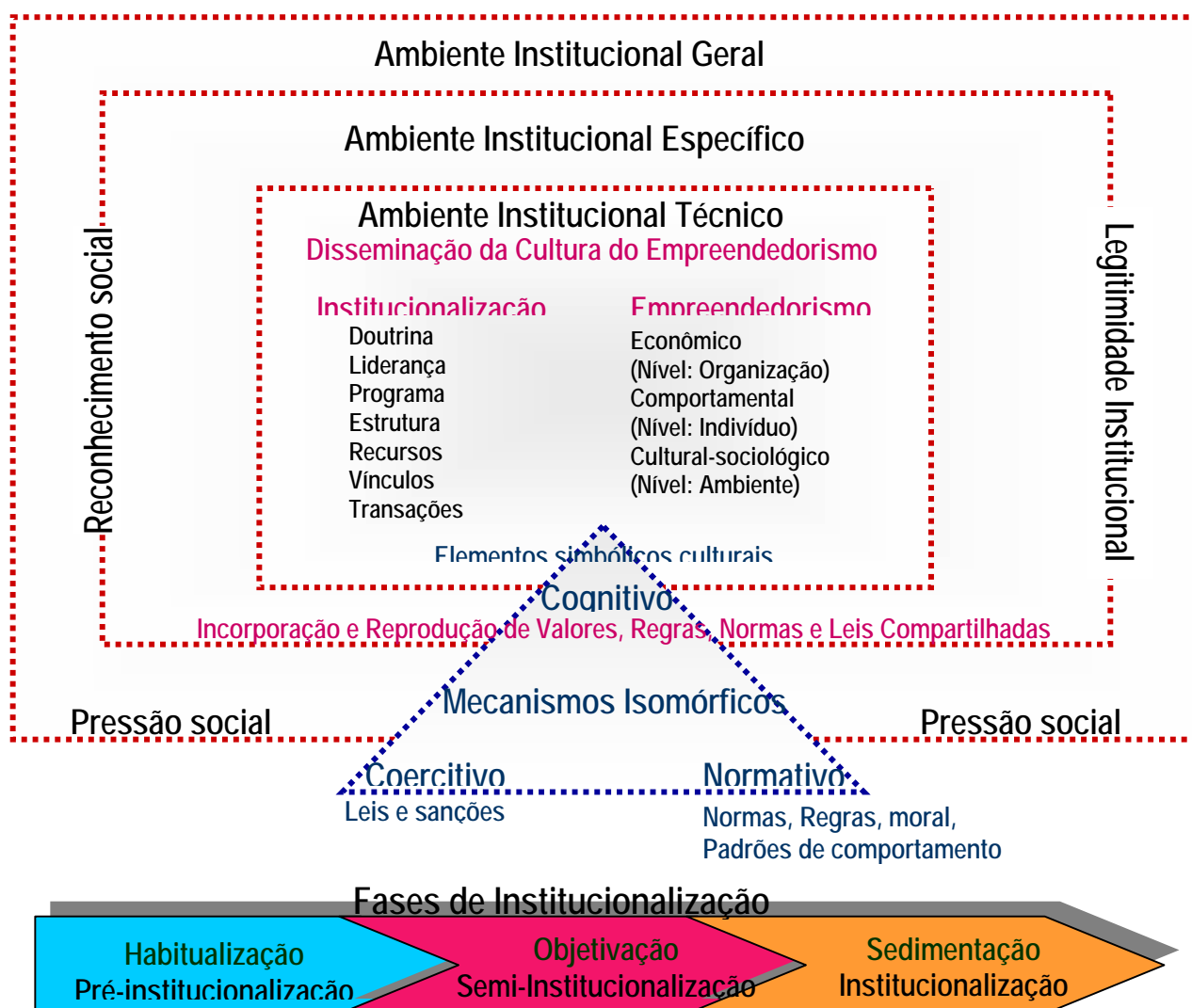


Figura 4. Esquema conceitual do modelo de análise institucional do fenômeno do empreendedorismo no ambiente da organização de representatividade da indústria

.3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

O propósito desta pesquisa é identificar, no pensamento industrial, o processo de institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria (Federações das Indústrias, CNI, SESI, SENAI, IEL). Nesse sentido, a partir do referencial teórico que embasou o estudo, foram definidas a tipologia, o método e o objeto de pesquisa.

O tipo de pesquisa adotado foi o **fenomenológico** que, particularmente, procura compreender a realidade construída a partir do homem, utilizando métodos qualitativos e naturalísticos em contextos e locais específicos (BERGER; LUCKMANN, 2003). Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), proceder a uma análise fenomenológica é, em primeiro lugar, substituir as construções explicativas pela descrição do que se passa, efetivamente, do ponto de vista daquele que vivencia tal ou qual situação concreta. A descrição fenomenológica, na visão desses autores, busca atingir a essência do fenômeno que é um objeto de consciência social, que se distingue da multiplicidade de representações subjetivas como invariante. Dessa forma, Moscovici (2003) sugere que a fenomenologia permite a interpretação das representações sociais da realidade socialmente construída, que tem significação a partir do homem. Firma-se, então, uma forma de apreensão da realidade que, de acordo com Roesch (1996), se fundamenta na perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas são socialmente construídos e têm significação a partir do homem.

O método adotado foi o **estudo de caso descritivo** por representar uma estratégia de pesquisa que contribui para compreensão em profundidade dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo analisar de forma significativa eventos da vida real (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977; YIN, 2001).

O **caso de estudo** foi delimitado no programa de empreendedorismo do sistema indústria, selecionado a partir do levantamento de dados secundários coletados nos documentos institucionais do SESI, SENAI, IEL, CNI e Federações das Indústrias.

Nesse levantamento documental foi identificada uma população de 15 programas pontuais de empreendedorismo que são realizados pelas entidades do Sistema Indústria, conforme pode ser observado no quadro 2, a seguir.

Sistema Indústria	UF	Instituição	Ação de Empreendedorismo
IEL	BR	IEL/NC	Rede de Ensino universitário de Empreendedorismo – REUNE (1.000 universidades brasileiras)
	ES	IEL/ES	Curso de pós-graduação em gestão industrial empreendedora
SESI	BR	SESI/DN	Curso de extensão de Empreendedorismo
	ES	SESI/ES	Pedagogia Empreendedora nas Escolas do SESI
	AC	SESI/AC	Aprender a Empreender – Educação Básica do Trabalhador (Capacitação dos orientadores de aprendizagem no ensino de empreendedorismo)
	MG	SESI/MG	Disciplinas de Projetos Aplicativos e Empreendedorismo
	PR	SESI/PR	Disciplinas de Projetos Aplicativos e Empreendedorismo (produtos inovadores e incubadoras de projetos sociais)
	PR	SESI/PR	Empreendedorismo na prática pedagógica do ensino médio – Colégios do SESI/PR
		SESI/PR	Projeto CRIE – Oficinas de criatividade e empreendedorismo nas empresas
	RJ	SESI/RJ	Pequenos Empreendedores (curso de curta-duração)
		SESI/RS	SESI Empreende (Escolas do SESI de 10 Municípios do RS)
	SESI/SC	Indústria de Talentos (área tecnológica)	
SENAI	BR	SENAI/DN	Empreendedorismo no PAM-EP (Programa de Ações Móveis – Educação Profissional)
	BR	SENAI/DN	Formação de Empreendedor na área de Serviços de Eletricidade
CNI (Federações)	ES	FINDES	Programa ES-empreendedor

Quadro 2. Ações de Empreendedorismo do Sistema Indústria identificadas na análise documental

Ao consultar os dirigentes do Sistema Indústria, e especificamente, do IEL/NC sobre os 15 programas de empreendedorismo identificados nesse estudo, estes sinalizaram que o ES-empreendedor é considerado o programa de empreendedorismo prioritário dentro do sistema indústria, por apresentar uma abrangência estadual que permite a expansão nacional e por reunir ações de caráter sistêmico que envolvem, principalmente, o SESI, o IEL e a CNI.

Por esse motivo, entre os 15 Programas definidos como de empreendedorismo, o Programa ES-empreendedor foi selecionado para ser o objeto considerado estratégico deste estudo, por ser um projeto sistêmico da indústria, voltado ao desenvolvimento sustentável por meio da disseminação do empreendedorismo e que já está em andamento. O ES-empreendedor é realizado pela Federação das Indústrias do Espírito Santo – FINDES, uma das 27 federações das indústrias que compõem o sistema CNI. Esse programa envolve a participação de outras entidades do sistema indústria, do governo e do sistema educacional. Portanto, o programa ES-empreendedor apresentou as principais características para ser o caso adequado a ser investigado, pois encontrou-se intimamente relacionado ao objetivo e à especificação do objeto dessa pesquisa.

A opção pela delimitação do estudo de caso do programa ES-empendedor decorreu da importância, segundo Ludke e André (1986), de determinar os focos de investigação e estabelecer os contornos do estudo, uma vez que nunca é possível explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo limitado. Essas autoras alertam que a seleção dos aspectos mais relevantes e a determinação do recorte são, portanto, cruciais para atingir os propósitos do estudo de caso e para chegar a uma compreensão mais completa da situação estudada.

Fundamentados no modelo do pensamento industrial do Brasil, os projetos da indústria são concretizados e legitimados na sociedade com a participação efetiva do sistema produtivo, do sistema educacional e do Governo. O ES-empendedor enquadra-se nessa concepção, o que foi relevante para que fosse selecionado para este estudo. Do Projeto ES-empendedor, foram escolhidos 25 atores representantes do sistema produtivo e governamental, distribuídos da seguinte forma:

- 11 dirigentes empresariais do Sistema Indústria, dos quais 5 são envolvidos com atividades educacionais;
- 4 lideranças governamentais, dos quais um é envolvido com ações educacionais;
- 10 empresários brasileiros do Estado do Espírito Santo.

Os dirigentes empresariais do Sistema Indústria desempenham a função de gestores estratégicos das principais entidades desse Sistema, respondendo aos interesses e demandas do empresariado brasileiro pelo desenvolvimento sustentável e pelo empreendedorismo. Os empresários são os atores atuantes no Sistema Indústria, locus onde são legitimadas as suas demandas e interesses. As lideranças governamentais representam os atores do Estado que são cooptados pelos representantes da indústria para implementar os projetos da indústria.

No quadro 3, a seguir, é apresentada a distribuição dos entrevistados pelo tipo de segmento em que foram agrupados, as organizações nas quais atuaram no período de 2004 a 2006, o cargo ou função que exercem, o sexo e o tempo de duração das entrevistas.

Código do Entrevistado	Setor de Atividade	Organização	Cargo/Função	Sexo	Duração da Entrevista
ED 01	Educação/ Indústria	SESI	Gerente Executiva de Projetos Estratégicos e profissional da educação	F	3h35'
ED 02	Educação/ Indústria	SESI	Diretora Regional e pedagoga	F	1h50'
ED 03	Educação/ Indústria	SESI	Consultora e Pedagoga	F	2h35'
ED 04	Educação/ Indústria	SESI	Gerente de Educação, Pedagoga e Professora	F	2h04'
ED 05	Educação/ Indústria	SESI	Pedagoga/ Professora	F	0h46'
SIND 01	Indústria	SESI	Diretor de Operações	M	0h59'
SIND 02	Indústria	SENAI	Diretor Regional	M	1h38'
SIND 03	Indústria	FINDES	Consultor	M	5h03'
SIND 04	Indústria	SEBRAE	Diretor Superintendente	M	0h59'
SIND 05	Indústria	IEL	Superintendente	M	1h52'
SIND 06	Indústria/ Confecções	FINDES/ Cobra D'Água	Presidente e Empresário	M	6h43'
GOV 01	Governo	Prefeitura	Vice-Prefeito	M	0h57'
GOV 02	Governo	Assembléia Legislativa	Presidente	M	0h58'
GOV 03	Governo	Governo do Estado do ES	Governador	M	0h46'
GOV 04	Governo/ Educação	Secretária de Educação SEDU	Secretário de Educação	M	1h06'
EMP 01	Privado	Imobiliária/ Assessórios Femininos	Presidente	F	2h24'
EMP 02	Privado	Empresa metalúrgica	Presidente	M	2h15'
EMP 03	Privado	Construção Civil	Presidente	M	2h30'
EMP 04	Privado	Confecções	Presidente	F	2h34'
EMP 05	Privado	Transporte	Presidente	M	1h03'
TOTAL	20 Entrevistas				43h37'

Quadro 3. Distribuição dos entrevistados por segmento, organização, cargo ou função, sexo e duração das entrevistas.

3.2 Análise dos dados

Nessa pesquisa foi realizada uma análise descritiva do pensamento industrial e do programa ES-empendedor, à luz do empreendedorismo.

O pensamento industrial do Brasil foi analisado sob a perspectiva pedagógica (RODRIGUES, 1998; CARONE, 1977), cuja abordagem é baseada no argumento de que a indústria constrói sucessivos *télos* que devem ser superados pela sociedade, por meio de realização de projetos pedagógicos industriais, que precisam ser concretizados na sociedade, com a participação dos segmentos sociais do Estado, da indústria e do sistema educacional.

O programa ES-empendedor, ao enfatizar o desenvolvimento sustentável por meio da disseminação do empreendedorismo e espelhar o atual significado da expressão do pensamento industrial no Brasil, foi aqui analisado à luz do empreendedorismo, com a finalidade de identificar como seus projetos, orientados ao empreendedorismo, são percebidos pelos diferentes atores que o compõem, e, para os quais foram utilizadas estratégias da análise institucional, com o propósito de identificar e analisar os fatores emergentes no seu processo de institucionalização.

O empreendedorismo em seus enfoques econômico, comportamental e de ambiência sociológico-cultural, bem como aspectos da atitude empreendedora, propostos por Souza e Lopes Júnior (2005), foi considerado aqui como: capacidade humana que implica na admissão que ela existe em todo ser humano, como potencialidade, podendo ser desenvolvida; necessidade de fatores ambientais para sua adequada manifestação e desenvolvimento; introdução de mudanças no ambiente, que no caso não se limita a inovações em um sentido estrito; a vontade do indivíduo como condição para manifestação concreta do fenômeno, remetendo-o para o campo comportamental. Com relação a esses enfoques, Freire (2001) reforça a opinião desses autores.

Ao analisar o programa ES-empendedor, pretende-se compreender melhor o pensamento da indústria, quanto à disseminação da cultura empreendedora no ambiente institucional das organizações de representatividade da indústria orientado para o *télos* do desenvolvimento sustentável por meio de programas voltados ao empreendedorismo, inovação e competitividade, procurando estruturar um plano racional de formação de empreendedores.

3.3. Procedimentos metodológicos para coleta dos dados

Neste estudo, foram utilizados os procedimentos metodológicos de pesquisa documental e entrevistas com os sujeitos participantes da pesquisa para analisar o Programa ES-empendedor, à luz do empreendedorismo, a partir da percepção de representantes do setor produtivo e governamental. Com isso, foi possível obter dados e informações sobre as características, ações, percepções desse fenômeno pelos atores avaliados no referido Programa.

A **pesquisa documental** restringiu-se aos documentos institucionais do SESI, SENAI, IEL, CNI. No levantamento desse material foram selecionados e analisados 231 documentos institucionais, caracterizados como relatórios de planejamento estratégico de cada uma dessas

instituições, relatórios anuais e parciais de atividades e resultados, livros publicados em parceria com editoras, revistas institucionais, jornais e informativos institucionais de divulgação interna e externa, termos de cooperação, convênios e discursos institucionais.

Do total desses documentos, 67 foram publicados pelo SESI, 42 pelo SENAI, 92 pelo IEL e 30 pela CNI. Nesse material foram identificados 121 documentos que mencionaram o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável, dos quais 23 originaram-se do SESI, 17 do SENAI, 66 do IEL e 15 da CNI.

Primeiramente, foram analisados em documentos oficiais os programas de empreendedorismo das entidades do Sistema Indústria: SESI, SENAI, IEL, CNI e Federações das Indústrias. Esse levantamento, desde 1997, serviu de subsídio para identificar a população de 15 programas de empreendedorismo e selecionar o caso de estudo, Programa ES-empREENDEDOR, que foi identificado como um programa de empreendedorismo sistêmico, estratégico, voltado para o desenvolvimento sustentável, atual *télos* do pensamento industrial do Brasil. Esse programa envolve os atores institucionais da indústria, do governo e da educação para o desenvolvimento de ações de empreendedorismo, cuja abrangência vai desde ações de cunho educacional a ações de cunho legal e regulatório de interesse do empresariado brasileiro. Além disso, a pretensão dos atores da indústria é torná-lo um programa de dimensão nacional.

Nesse sentido, a pesquisa documental auxiliou na fase exploratória do estudo de caso, e subsidiou a descrição detalhada do programa ES-empREENDEDOR, bem como uma identificação dos enfoques do empreendedorismo abordados nas ações e projetos que constituem esse programa.

Uma vez verificados os elementos-chave e os contornos do caso de estudo, procedeu-se à coleta sistemática de informações, por meio de **entrevistas**, com o intuito de identificar a percepção de um grupo, em relação ao caso estudado, por meio de entrevistas *in loco*, enfatizando interação e a estrutura social.

As entrevistas foram realizadas com representantes do setor produtivo industrial e governamental, por meio de um roteiro semi-estruturado, construído a partir da teoria institucional, contendo categorias analíticas do pensamento pedagógico industrial do Brasil, do empreendedorismo, do estágio de desenvolvimento do programa ES-empREENDEDOR e dos aspectos da sua dinâmica de institucionalização no contexto do Sistema Indústria. Esse roteiro, apresentado no Apêndice A, é constituído de 30 perguntas formuladas em três partes,

sendo a primeira com aspectos teóricos do pensamento industrial do Brasil. A segunda parte do roteiro, relacionada às categorias analíticas do empreendedorismo, foi construída a partir dos enfoques econômicos, comportamentais e do ambiente sócio-cultural; e a terceira parte foi elaborada com base nas categorias de análise da dinâmica institucional do Programa ES-empendedor. Na análise institucional, foram consideradas as variáveis do modelo de Esman (1966): liderança, doutrina, programa, estrutura, vínculos e transações, bem como as categorias do processo de institucionalização de habituação, objetivação e sedimentação apresentadas por Tolbert e Zucker (1998). A investigação abordou, ainda, o ambiente institucional, as práticas de isomorfismo e a legitimidade institucional.

Essas entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e realizadas com flexibilidade em relação à ordem dos roteiros de entrevistas, sendo, em seguida, realizadas as gravações e transcrições de cada entrevista.

Esse processo de coleta de dados foi realizado de janeiro a maio de 2006, totalizando 43 horas e 37 minutos de gravação, com média de 2 horas de duração por entrevista. As entrevistas foram em Brasília e no Espírito Santo.

De 27 pessoas selecionadas para serem entrevistadas, somente 20 constituíram o grupo final dos sujeitos participantes da pesquisa, conforme pode ser observado, no quadro 3, apresentado na página 69.

Essa pesquisa, de acordo com Freitas et al. (2000), obedeceu a um corte transversal, pois a coleta dos dados ocorreu em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado das variáveis de institucionalização do programa ES-empendedor, em determinado período compreendido entre o ano da sua criação em 2004 e o momento da realização deste estudo em 2005 e 2006.

Em síntese, a estratégia metodológica do presente trabalho apresenta-se organizada na forma do quadro 4, a seguir.

Tipo de análise	Objetivo do Estudo	Categorias analíticas	1ª fase da coleta de dados	2ª fase da coleta de dados	Fase da análise e tratamento dos dados
Análise descritiva-indutiva	Identificar, no Pensamento Industrial do Brasil, a partir da década de 1990, o processo de institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Discurso • Tópicos do pensamento industrial • Projeto da indústria • Via de difusão do discurso e do projeto da indústria 	Análise documental e entrevistas Instrumento de coleta: Roteiro 1 e 3	Entrevistas com os dirigentes do Sistema IEL/CNI Instrumento de coleta: Roteiro de entrevistas	Análise de conteúdo
	Identificar os programas de empreendedorismo do Sistema Indústria Descrever o programa de empreendedorismo	Conceito de empreendedorismo e empreendedor: <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque econômico • Enfoque • Enfoque sociológico-cultural 	Análise documental e entrevistas Instrumento de coleta: Roteiro 1, 2 e 3	Entrevistas com os dirigentes do Sistema IEL/CNI Instrumento de	Análise de conteúdo
Análise institucional com caráter construtivo interpretativo do conhecimento	Identificar a dinâmica do processo de institucionalização do programa de empreendedorismo considerados prioritário no Sistema Indústria, segundo a percepção dos dirigentes da Indústria, do Governo e do Sistema Educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Doutrina • Programa • Estrutura • Vínculos • Transações • Cultura político-institucional: patrimonialismo e clientelismo • Isomorfismo: cognitivo, coercitivo e normativo • Ambiente institucional e a legitimidade • Estágios de institucionalização: habitualização, objetivação, sedimentação, desinstitucionalização 	Análise documental e entrevistas Instrumento de coleta: Roteiro 3	Entrevistas com os dirigentes do Sistema IEL/CNI Instrumento de coleta: Roteiro de entrevistas	Análise de conteúdo

Quadro 4. Estratégia metodológica da pesquisa

3.4 Tratamento e Análise dos dados

Na fase de tratamento e análise sistemática dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo dos dados primários coletados na pesquisa, que obedeceu a uma categorização com base nos trechos dos discursos e das informações documentais distribuídos por temas, segundo as orientações da Bardin (2000). Para isso, foi realizada uma análise temática, envolvendo a investigação dos “núcleos de sentido”, contidos na comunicação encetada, conforme os significados atribuídos pelo pesquisador em face do objeto de estudo (BARDIN, 2000). Tal opção decorreu do caráter qualitativo do trabalho cuja forma de se conhecer o

problema em sua essência pode se dar, diante do contato do pesquisador com a realidade vivenciada *versus* as participações de outros interessados na composição dessa realidade estudada, conforme mostra Luljpen (1973).

Para auxiliar nesse processo da análise de conteúdo e na ordenação conceitual, foi utilizado o software ATLAS TI – Versão 5.0, apropriado para análise documental e análise qualitativa de informações obtidas por meio de entrevistas. As gravações, realizadas em formato digital, foram transcritas e inseridas no ATLAS TI, totalizando 843 páginas de texto.

Esse software auxiliou na organização dos trechos relevantes das entrevistas, a fim de permitir a identificação de padrões ou repetições de interesse à pesquisa, indexou-os por códigos correspondentes às categorias de análise da pesquisa, apresentados no apêndice B. Para os trechos da entrevista, que não se apropriaram da indexação inicial dos códigos, foram criados novos códigos permitindo ampliar o campo de informações da análise.

O software ATLAS TI auxiliou no agrupamento dos códigos para a formação das famílias de códigos e para construção das redes de relacionamentos entre os mesmos. O significado dos conceitos utilizados no ATLAS TI é o seguinte:

- a) Unidade Hermenêutica: é o contêiner onde é armazenado todo material de dados primários (documentos primários) coletados na pesquisa e de todos os produtos relacionados e resultados de seu trabalho interpretativo sobre esses documentos primários;
- b) Documento Primário: é um texto, uma imagem ou arquivo de áudio que foi designado a uma Unidade Hermenêutica para as análises de texto, onde o texto é quebrado em passagens relevantes, chamadas de citações, que por sua vez serão conectadas a palavras-chave (códigos) e/ou memos na hora de sua criação;
- c) Citação: é um trecho do texto contínuo, uma região gráfica ou uma seqüência de áudio ou vídeo, dentro de um documento primário, criado automaticamente por um processo de busca de texto (autocodificação, codificação);
- d) Código: é um pequeno pedaço de texto (também referenciado como “palavra-chave” em outros sistemas) vinculado a citações no processo de codificação, podendo se referir também a outros códigos, resultando em redes conceituais (um código pode referenciar muitas citações e vice-versa: uma citação pode estar relacionada a um número arbitrário de códigos);

- e) Memo: é similar ao código, mas usualmente contém tamanho de textos mais longo, podendo “permanecer sozinhos” ou apontar para citações, códigos e outros memos (podem ter um tipo definido pelo usuário como teórico, descritivo etc.);
- f) Família: é o agrupamento de documentos primários, códigos e memos, que deve ser entendida como aplicável a atributos de unidades agrupadas, ou seja, uma família de códigos “teoria” pode juntar todos os códigos que refletem uma perspectiva teórica etc;
- g) Rede: é usada para o trabalho de construção conceitual e teórica; são criadas usando um editor gráfico onde os nós nessas redes são usualmente códigos, mas podem ser citações, memos, documentos primários. Os códigos podem estar ligados a relações específicas para formar redes semânticas que permitem uma grande liberdade para expressar relações mais complexas entre as entidades;
- h) Relação: representam os “primitivos epistemológicos” do seu método, ajudando a formular questões para seus dados; são usadas para criar vínculos entre códigos e entre citações (redes conceituais e de hipertexto), cujos exemplos de relações código-código são: *Is a* (is *subterm* of... / é subtermo de...), *Is-part-of* (é parte de), *Is-cause-of* (é causa de).

O uso do software ATLAS TI auxiliou na análise dos dados, mas não fez o trabalho intuitivo e criativo que coube ao pesquisador.

Os conteúdos das entrevistas, além de indexados como relacionados às categorias de análise, foram confrontados com o referencial teórico deste estudo, preservando e valorizando a percepção dos entrevistados sobre as questões levantadas nas entrevistas, ao mesmo tempo em que foi mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados:

- Dirigentes do sistema indústria envolvidos com atividades educacionais;
- Dirigentes empresariais do sistema indústria (SESI, SENAI, IEL, CNI e Federações de Indústria);
- Empresários do Estado do ES;
- Líderes governamentais do Estado do ES.

Em cada dimensão de análise da pesquisa, foram apresentadas as arquiteturas estruturais das redes conceituais de cada categoria analítica, cujos gráficos originados no

software ATLAS TI facilitaram o entendimento do agrupamento dos códigos por categorias de análise.

As redes foram constituídas a partir das relações distintas existentes entre os códigos (categorias de análise) e as famílias de códigos (CF), definidas no ATLAS TI como:

- *is part of* (é parte de);
- *is cause of* (é causa de);
- *is associated with* (é associado com);
- *contradicts* (contradiz);
- *is a* (é um);
- *is property of* (é propriedade de);
- *non name* (sem nome): utilizada quando nenhuma das relações anteriores se aplicarem.

Os códigos (categorias de análise) foram agrupados em 9 famílias de códigos, a partir do critério de formação do núcleo de sentido dos seguintes itens: a) pensamento industrial, b) empreendedorismo: enfoque econômico, c) empreendedorismo: enfoque comportamental, d) empreendedorismo: enfoque sociológico-cultural, e) ambiente institucional, f) fatores de institucionalização, g) fases de institucionalização, h) isomorfismo, i) legitimidade institucional. Em cada item foi apresentada uma tabela com a composição da família de códigos, indicando o grau de fundamentação, que indica a frequência da aplicação de cada código que compõe a família de códigos (número de citações vinculadas a cada código) e o grau de densidade, que indica a complexidade da sua relação com outros códigos (número de vínculos de um código com outros códigos).

De maneira geral, essa análise de conteúdo compreendeu um total de 2.183 unidades de análise (citações) que foram indexadas à 68 categorias de análise (códigos), que se encontram agrupadas em 9 família de códigos, conforme pode ser observada na tabelas 1, sintetizada a seguir.

Tabela 1. Síntese da Análise de Conteúdo

CODES	Totals
PENSAMENTO INDUSTRIAL	
Discurso Ideológico	85
Desenvolvimento Sustentável	36
Télos do Discurso Industrial	62
Qualidade de Vida (IDH)	39
Projeto Industrial	69
Via de Difusão do Pensamento Industrial	52
Mídia de Comunicação	24
Educação	32
Atores Institucionais: Governo, Setor Produtivo, Setor Educacional	73
Distanciamento entre o Discurso Industrial e a Ação	13
EMPREENDEDORISMO: ENFOQUE COMPORTAMENTAL (DIMENSÃO INDIVIDUAL)	
Característica de Empreendedores	67
Atitude	34
Comportamento Empreendedor	39
Realização	49
Inovação	40
Planejamento	15
Poder	10
Tipologias de Empreendedor: Empresário, Intra-empendedor, Empreendedor Social	31
EMPREENDEDORISMO: ENFOQUE ECONÔMICO (DIMENSÃO ORGANIZACIONAL)	
Dinamismo do Desenvolvimento Econômico	16
Destruição criativa	25
Característica de Empreendedorismo	20
Crédito	10
Investimento	15
Lucro: orientação da remuneração	10
Empresa: Empreendimento	19
Empendedor	98
Inovação (produtos, processos, meios de produção, organizacional, novos mercados e indústrias)	17
EMPREENDEDORISMO: ENFOQUE SOCIOLÓGICO-CULTURAL (DIMENSÃO AMBIENTAL)	
Ambiente Político e Institucional	37
Ambiência para o empreendedorismo	54
Sistema político, institucional e jurídico forte	10
Leis e Sistema Regulatório	28
Mecanismos Jurídicos e Direito de Propriedade	9
Fatores Culturais de influência no empreendedorismo	99
Incorporação de valores	51
Crenças e valores	50
Regras e Normas	6
Ética (ethos)	24
Ética econômica (protestante x católica)	14
Modo de vida de uma sociedade	24
Padrões de Conduta	7
Cultura da Segurança/Estabilidade	22
Fatores Sociológicos de influência no empreendedorismo	13
Tipologia de Empreendedorismo: Necessidade X Oportunidade	21

Tabela 1 (continuação). Códigos e citações do estudo.

CODES	Totals
PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	
AMBIENTE INSTITUCIONAL GERAL, ESPECÍFICO E TÉCNICO	
Atores Institucionais: Governo, Indústria, Sistema Educacional, Terceiro Setor	76
FATORES DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	
Doutrina	64
Liderança	58
Liderança: Coordenação dos projetos	22
Programa: ES-empresendedor	69
Estrutura	31
Recursos	42
Vínculos	61
Transações	57
FASES DE INSTITUTEIONALIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO	
Fases de Institucionalização	28
Semi-institucionalização: Objetificação	28
Pré-institucionalização: Habitualização	0
Institucionalização: Sedimentação	0
Desinstitucionalização	0
ISOMORFISMO	
Isomorfismo	48
Isomorfismo Regulativo: Mecanismos Coercitivos / Pilar Coercitivo	8
Isomorfismo Normativo: Pilar Normativo	0
Isomorfismo Cognitivo: Mecanismos Miméticos / Pilar Simbólico-Cognitivo	42
Avaliação e benchmark de programas de empreendedorismo existentes	10
LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL	
Legitimidade Cognitiva	22
Legitimidade Moral	3
Legitimidade Pragmática	0
Reconhecimento e Legitimidade	24
Resultados do ES-empresendedor	21
TOTALS	2.183

Observa-se que o código com maior grau de fundamentação, ou seja, com maior frequência de citações, foi o que se refere aos fatores culturais que exercem influência no empreendedorismo (99 citações).

3.5. Limitações do Estudo

Por ser uma pesquisa com dados tipicamente qualitativos, foi privilegiada a profundidade da análise, mas com dificuldades próprias, como a ideologia dos respondentes, compromisso com valores pré-determinados, interesses comuns, entre outros fatores.

Para contornar tal situação, foi realizada a triangulação de várias fontes de evidência com o intuito de minimizar a subjetividade dos respondentes e do pesquisador, dando maior confiabilidade aos resultados da pesquisa. Além disso, a pesquisadora, por ser funcionária do IEL, está comprometida com o pensamento do setor pesquisado. O volume de informações

disponibilizadas nessa pesquisa permitiu uma análise que minimizasse esses vieses e a complexidade do fenômeno, possibilitando sistematizar inferências.

Em relação às entrevistas, houve dificuldade em compor uma agenda com os participantes da pesquisa, devido à pouca disponibilidade de tempo, principalmente, com as lideranças governamentais. Calculou-se que o período máximo dessas entrevistas ficasse em 1 (uma) hora. Dos 6 líderes de governo, apenas 3 foram entrevistados, ultrapassando o tempo previsto.

Após determinado número de entrevistas, percebeu-se que já havia um padrão de respostas recorrentes, o que, em alguns casos, resultou em redundância de informações.

Quanto à institucionalização do programa ES-empendedor, houve certa dificuldade em estabelecer qualquer análise desse processo, em virtude de o referido programa ainda se encontrar em fase de consolidação. No entanto, foi aprofundada a análise das categorias mais sensíveis ao estágio de semi-institucionalização, denominado objetivação (TOLBERT; ZUCKER, 1998; BERGER; LUCKMANN, 2003), que corresponde ao atual estágio em que se encontra o programa aqui em estudo.

4. ANÁLISE DOCUMENTAL: O PROGRAMA ES-EMPREENDEDOR

4.1 A organização da representatividade industrial no Brasil

Voltando ao contexto do mundo industrial brasileiro, que chega ao século XX, criando as entidades representativas do segmento industrial, a Confederação Nacional da Indústria – CNI – é considerada a mais importante fração de representatividade dessa indústria, em torno da qual se organizaram vinte e sete Federações das Indústrias, uma em cada Unidade Federativa. A CNI, em conjunto com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, o Serviço Social da Indústria – SESI e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL constituem o Sistema Indústria.

Na atualidade, o SENAI constitui-se na maior rede de formação profissional da América Latina, oferecendo 1.800 programas educacionais e efetuando cerca de 2,6 milhões de matrículas por ano, nas suas 950 unidades de ensino. Para realizar a gestão dessa rede, sua estrutura organizacional é composta por um departamento nacional, vinte e sete departamentos regionais nas unidades federativas e pelas unidades regionais distribuídas no interior dos estados brasileiros.

Pelo Decreto-Lei nº. 9.043, o SESI foi criado para prestar assistência aos trabalhadores industriais, buscando preencher carências em diversos aspectos nas áreas da educação, saúde, lazer e serviço social. Possui, também, 27 departamentos regionais. A sua rede física é constituída por escolas, creches e salas de aula distribuídas em 1.437 unidades operacionais e 499 unidades móveis, bem como por 349 centros de atividades que integram os clubes de trabalhadores, estádios, cozinhas industriais, supermercados, farmácias, consultórios médico-odontológicos, ambulatórios e laboratórios de análises clínicas. Por meio dessa rede, são efetuadas 1.169.247 matrículas anuais e são realizados 4.108.767 atendimentos médicos e odontológicos (SESI, 2003).

O IEL, criado em 1969, pela CNI, SESI e SENAI, constitui-se numa associação civil, destinada a promover o desenvolvimento industrial, por meio da capacitação empresarial e do apoio à pesquisa e à inovação tecnológica. O IEL realiza programas que estimulam o crescimento das diversas regiões do país, com a oferta de cursos de capacitação empresarial e do suporte à inovação em micro e pequenas empresas. Além disso, o Instituto assume o papel na integração entre as indústrias e universidades e, ainda, promove programas de desenvolvimento regional com a finalidade de aumentar a competitividade das empresas organizadas em setores, cadeias ou arranjos produtivos, oferecendo apoio à

internacionalização de negócios. Com atuação em esfera nacional, por meio de sua rede de Núcleos Regionais, que funciona junto às Federações das Indústrias, a entidade é coordenada pelo seu Núcleo Central, ora sediado em Brasília – Distrito Federal.

Como o IEL procura se articular com os diversos segmentos da sociedade (empresas, governo, comunidade científica, universidades, centros de pesquisa) para integrar a demanda e a oferta de soluções para indústria, por meio de cooperação e intercâmbio com os centros geradores de conhecimento, incentivando atividades que permitam o desenvolvimento empresarial e tecnológico e o aprimoramento dos quadros técnicos e administrativos, os dirigentes do Sistema Indústria (IEL) consideram que o Programa ES-empendedor mostra-se inserido nesse mesmo propósito, tendo como objetivo promover o empreendedorismo na sociedade brasileira.

Como o intuito deste trabalho é identificar o processo de institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria, e particularmente descrever o programa de empreendedorismo considerado prioritário pelos dirigentes deste sistema, a descrição deste Programa ES-empendedor foi desenvolvida com base na análise de conteúdo dos documentos institucionais e das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

4.2. A concepção do programa ES-empendedor

Os documentos institucionais da FINDES e do IEL justificam que o Programa ES-empendedor foi concebido num contexto em que o Brasil tem enfatizado a preocupação com a inclusão social e o desenvolvimento sustentável dos países com qualidade de vida, preocupação esta que, é comum a todos os povos do universo. Nesse sentido, para os dirigentes do Sistema Indústria, o referido programa incorporou o entendimento de que o investimento na capacidade empreendedora representa uma via alternativa para essa inclusão social e para esse desenvolvimento sustentável. Esse entendimento é baseado numa visão idílica do empreendedorismo comportamental como o principal fator de mudança responsável pelo processo de desenvolvimento econômico dos países.

A liderança do ES-empendedor tem a plena crença de que o conceito e a prática do empreendedorismo representam uma alavanca para o desenvolvimento social do país.

Engenheiro e empresário, Lucas Izotton é, presidente da FINDES – Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo, presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-ES, presidente do Conselho Consultivo da AJA-ES – Associação *Junior Achievement*, e

presidente do COMPEM – Conselho Temático Permanente da Micro e Pequena Empresa da CNI. É instrutor credenciado pela ONU – Organização das Nações Unidas para o Programa EMPRETEC e autor dos livros de gestão empresarial “O Vôo da Cobra” e “O Caminho Mágico”.

Em fevereiro de 2000, o Dr. Lucas Izotton, líder empresarial vinculado ao Sistema Indústria, participou da 10ª UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento - realizada em Bangkok, na Tailândia, como empresário convidado, representando um país emergente da América Latina, o Brasil. Nesse evento, onde estavam presentes mais de 2 mil pessoas de 180 países e 100 ONGs internacionais, teve a oportunidade de fazer uma exposição sobre o tema empreendedorismo, com a finalidade de debater a melhoria da **qualidade de vida** da população de países emergentes.

Na opinião do Dr. Lucas Izotton, os participantes da 10ª UNCTAD chegaram à conclusão de que os países menos desenvolvidos não poderiam prescindir de um forte investimento em educação em todos os níveis (infantil, fundamental, médio e superior) e uma ampla ação de capacitação de empreendedores, envolvendo o desenvolvimento do *entrepreneur* (fundador de empresas/empresário) e do *intrapreneur* (empregado), e de governos como indutores do desenvolvimento. Essa opinião é baseada numa percepção muito simplista da agenda neoliberal.

Esse líder empresarial identificou-se com os resultados e conclusões da 10ª UNCTAD, uma vez que teve experiência em empreendedorismo, como empresário e por participar do EMPRETEC, que é um programa internacional originalmente lançado pelo Centro de Corporações Transnacionais das Nações Unidas, em 1988. Na atualidade, o EMPRETEC é conduzido pela Divisão de Governo e Administração Pública e Finanças do PNUD, em parceria com a UNCTAD.

Percebe-se nos documentos institucionais que o programa ES-empendedor, quando formulado em 2004, incorporou os valores de empreendedorismo baseados nos princípios do EMPRETEC.

No Brasil, o EMPRETEC foi implantado em 1990, nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. As entidades executoras foram: o Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul – BADESUL - e o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – BADESC. A partir de agosto de 1993, o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, por meio de parceria com o PNUD e com a Agência Brasileira de

Cooperação - ABC, órgão ligado ao Ministério das Relações Exteriores, passou a ser a entidade executora, no Brasil, após a assinatura do Projeto de Cooperação Internacional entre essas organizações.

Nos documentos do Sistema FINDES está registrado que a metodologia do EMPRETEC teve como base inicial o trabalho de David Mc Clelland, um psicólogo da Universidade de Harvard, que, nos anos 1960, identificou um elemento psicológico crítico nos empresários de sucesso, denominado “motivação da realização” ou “impulso de melhorar”. Essa constatação deu origem a um treinamento denominado Treinamento para a Motivação da Realização – TMR. Esse programa foi aperfeiçoado, por meio de alguns trabalhos posteriores, e, a partir de 1982, por meio de um contrato com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos - USAID, a *Management Systems International* – MSI, empresa de consultoria localizada em Washington, em colaboração com *Mc Ber & Company*, empresa de David McClelland, formou-se uma parceria para o desenvolvimento de um *workshop* que reunisse as melhorias conquistadas durante aqueles anos de experiências. Dessa parceria, originou-se o que conhecemos hoje como EMPRETEC, que, sob orientação da consultora Marina Fanning, implantou esse treinamento para mais de 30 países. Somente no Brasil, mais de 100 mil pessoas foram capacitadas, concentrando a maior quantidade de “empretecos” (participantes do EMPRETEC) do mundo.

Para o Dr. Lucas Izotton, essa metodologia utilizada pelo EMPRETEC tornou-se um verdadeiro laboratório de prática de comportamentos empreendedores; consta de um *workshop* de 80 horas, cujos participantes têm oportunidade de vivenciar as Características de Comportamento Empreendedor (CCE), identificadas ao se pesquisar, junto a empreendedores de sucesso, as atitudes e comportamentos que os levaram ao êxito.

Essas CCE, apoiadas na abordagem de McClelland (1972), estão agrupadas em três conjuntos de comportamentos, de acordo com a descrição apresentada no quadro 5 a seguir.

1. Conjunto de Realização	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de oportunidade e iniciativa • Correr riscos calculados • Exigência de qualidade e eficiência • Persistência • Comprometimento
2. Conjunto de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de informação • Estabelecimento de metas • Planejamento e monitoramento sistemático
3. Conjunto de Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão e rede de contatos • Independência • Autoconfiança

Quadro 5. Agrupamento das Características de Comportamento Empreendedor do EMPRETEC, baseadas na concepção teórica de McClelland (1972)

Cada um dos três conjuntos de comportamentos empreendedores é integrado por dez características que se encontram presentes nos empreendedores de sucesso, totalizando 30 CCE.

O atual Presidente da FINDES, Lucas Izotton, inicialmente como aluno e posteriormente como facilitador/consultor do EMPRETEC, conviveu num ambiente em que percebeu muitas carências dos empreendedores do Brasil. Essas percepções sedimentaram sua convicção de que sem empreendedorismo não haveria desenvolvimento, e de que projetos mais abrangentes deveriam ser implantados a fim de acelerar esse processo de disseminação da cultura empreendedora no Brasil.

Ao se defrontar com estatísticas que indicam a grande capacidade empreendedora do povo brasileiro - que está entre os mais empreendedores do mundo, mas que, em contrapartida, apresenta uma altíssima taxa de mortalidade precoce das empresas criadas em nosso território – o atual presidente da FINDES construiu o sonho de dotar a sociedade brasileira de um programa de capacitação que pudesse reverter esse quadro. Na sua concepção, esse pensamento leva a uma ação diferente daquelas já concebidas.

Diante dessa ambiência é que foi criado, então, um programa que recebeu o nome de **ES-empreendedor**, cujo objetivo é mobilizar toda a sociedade rumo à meta de melhorar a qualidade de vida da população do Estado do Espírito Santo, por meio de ações integradas de estímulo ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Nos registros documentais, atestou-se que a intenção desse programa é pretenciosa, visto que apresenta o propósito de tornar-se não apenas uma ferramenta de crescimento econômico, mas, uma frente de desenvolvimento, dentro de uma política de responsabilidade

social, com o intuito de abrir perspectivas de democratização do conhecimento, proporcionando a essas pessoas condições de desfrutar de ferramentas que garantam a melhoria de sua qualidade de vida.

É nítido no discurso do Dr. Lucas Izotton que esse programa transformou-se na sua principal plataforma política, enquanto líder empresarial e dirigente do Sistema Indústria.

Tendo como lema a melhoria da qualidade de vida da população, os parâmetros definidos para a realização do trabalho foram fundamentados no Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, que é pesquisado anualmente sob orientação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Esse IDH mede a qualidade de vida da população de cada município e envolve três dimensões de análise:

- a) **Educação** – mede a taxa de alfabetização da população com até 15 anos de idade associada à taxa de matrícula nos três níveis de ensino;
- b) **Longevidade** – sintetiza as condições de saúde e salubridade da população, medindo o avanço da expectativa de vida das pessoas e a conseqüente redução da taxa de mortalidade infantil;
- c) **Renda**: analisa a renda *per capita* de cada município ajustada pela paridade do poder de compra da população.

Esse índice varia de 0 (zero) a 1 (um) e usa os seguintes parâmetros para medir a qualidade de vida: a) IDH até 0,499 – baixa qualidade de vida; b) IDH de 0,500 até 0,799 – média qualidade de vida; c) IDH de 0,800 até 1 – alta qualidade de vida.

De acordo com a pesquisa de 2002, o Brasil, com um IDH de 0,775, ocupava o 72º lugar no mundo, com um IDH semelhante ao dos países como a Colômbia, Ucrânia e Romênia. O Espírito Santo, com um IDH de 0,767, ocupava o 78º lugar, no mesmo nível de países como Tailândia, Jamaica e Líbano. Ao consultar o IDH de cada município do Estado do ES, percebe-se uma desigualdade que preocupa os idealizadores do ES-empendedor. Enquanto Vitória tem um IDH de 0,856, semelhante ao de países como Argentina, Polônia e República Tcheca, encontram-se municípios como Água Doce do Norte com IDH de 0,659, similar ao de alguns países africanos, como o Gabão.

Ao comparar os municípios capixabas com países, Vitória estaria em 34º lugar e Água Doce do Norte, em 120º.

Consultando o *ranking* mundial, a Noruega encontra-se em primeiro lugar, com IDH de 0,956, vindo em seguida a Suécia e a Austrália, com 0,946.

Com base na análise desses índices, os idealizadores do ES-empreendedor sentiram-se desafiados a atingir um IDH de 0,900 para o Espírito Santo, acreditando ser possível mudar a realidade desse Estado através da ação integrada do Programa ES-empreendedor, com uma ampla frente de mobilização de toda a sociedade, contando com a participação do Estado como indutor desse desenvolvimento. Esses idealizadores estabeleceram uma meta para ser atingida até o ano de 2025, colocando o Estado do ES no mesmo nível dos países como Grécia, Portugal e Cingapura e, ao mesmo tempo, atingindo a melhor distribuição de renda no país, posto ocupado hoje pelo Estado de Santa Catarina.

Conscientes do desafio, os idealizadores e formuladores do ES-empreendedor pretendem que este programa, que é um projeto-piloto, possa ser estendido a todo o Brasil.

4.3. A arquitetura estrutural do programa ES-empreendedor

Nos documentos institucionais, o ES-empreendedor aparece como um programa de ação de inclusão social, com o alicerce em pesquisas que demonstram que, por meio do estímulo e capacitação, as pessoas são capazes de atuar de forma empreendedora. Dentro dessa concepção, os documentos de divulgação do Programa ES-empreendedor afirmam que dos 5% da população mais rica do Brasil, apenas 18% tinham pais ricos, e que 82% construíram seu patrimônio através do trabalho e de sua capacidade empreendedora, uma vez que muitos deles procediam de famílias humildes, como pequenos agricultores, operários de fábricas ou trabalhadores da construção civil.

Segundo os registros documentais, o Programa ES-empreendedor parte do princípio ideológico de que quanto maior for o número de empreendedores, maiores serão as chances de crescimento do número de empresas, que por sua vez poderão gerar mais empregos e, conseqüentemente, renda para o contingente empregado nesses novos negócios. Na percepção dos idealizadores desse programa, o efeito cascata desse movimento da economia pode trazer maior arrecadação de impostos, oriundos do aumento do número de empresas formais; e conseqüentemente, o investimento em saúde e educação poderá ser ampliado, aumentando o IDH.

Esse programa tem a intenção, ainda, de reduzir os insucessos e a taxa de “mortalidade infantil” das empresas brasileiras, pois dados divulgados pelo SEBRAE, em agosto de 2004,

indicam que 49,9% das empresas encerram suas atividades com até 2 anos de existência; 56,4% aos 3 anos; e, com 4 anos, 59,9% das empresas já haviam fechado suas portas. Portanto, o pensamento do ES-empendedor é de que os indivíduos passem por um programa de capacitação e estabeleçam um plano de negócios antes de se lançarem ao projeto. Dados do IBGE, em 2002, constataram que dos participantes do EMPRETEC, apenas 7% das novas empresas encerraram suas atividades em igual período.

Para o ES-empendedor, esses dados do EMPRETEC confirmam a necessidade de se investir na capacitação de pessoas que estejam dispostas a montar um negócio, divulgando assim o conceito do empreendedorismo.

O ES-empendedor é um programa composto de dez projetos e 37 subprojetos, cujo comitê gestor é responsável pelo gerenciamento de todos eles. Algumas entidades que constituem o Comitê de Governança são: Governo do Estado, Assembléia Legislativa, Poder Judiciário, Sistema FINDES/CINDES, federações e sindicatos patronais e de trabalhadores, SEBRAE-ES, SINEPE-ES, Associação *Junior Achievement*, *Amunes* (prefeituras), CEFETES, UFES e entidades do terceiro setor. É válido destacar a participação, em nível nacional, do Sistema CNI, do IEL, SESI, SENAI e SEBRAE. E em nível estadual, cabe destaque para o Sistema FINDES. Diante desses fatos, os atores institucionais envolvidos no programa mostram estar unidos para a implantação dessa frente, que na sua visão representa um plataforma de desenvolvimento do empreendedorismo.

Corroborando afirmação de Fillion (1999), um programa para ser bem-sucedido deve começar pela cooptação de sua maior autoridade. Segundo Reynolds (2004), países onde as políticas de empreendedorismo são mais efetivas, como nos EUA, as chances de crescimento econômico são maiores. Por isso, existe a confiança desses dirigentes do Sistema indústria de que o Programa ES-empendedor possa contribuir para alavancar o desenvolvimento e ser estendido para as outras unidades de Federação.

Está previsto na Constituição Federal, em seu art. 179, que: A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Para o Sistema Indústria, a luta por essas conquistas, embora estabelecidas na Constituição Federal, até hoje não foram devidamente regulamentadas e praticadas. Nesse

sentido, o atual presidente da FINDES incorporou essa ação no ES-empendedor, objetivando apoiar o empreendedorismo.

Ao implementar o programa ES-empendedor, com a intenção de torná-lo um programa de nível nacional, os idealizadores procuraram desenhar uma arquitetura estrutural que incorporasse ações e projetos que tratam desde as questões da educação até a legislação. Nesse sentido, esse programa pressupõe que o Estado do Espírito Santo seja comprometido neste desafio de atingir, dentro dos próximos 20 anos, um IDH de 0,900 e de expandir essa experiência para todo Brasil.

O desenho da arquitetura estrutural do programa ES-empendedor é constituído por dez projetos iniciais conforme a apresentação na figura 5, a seguir.

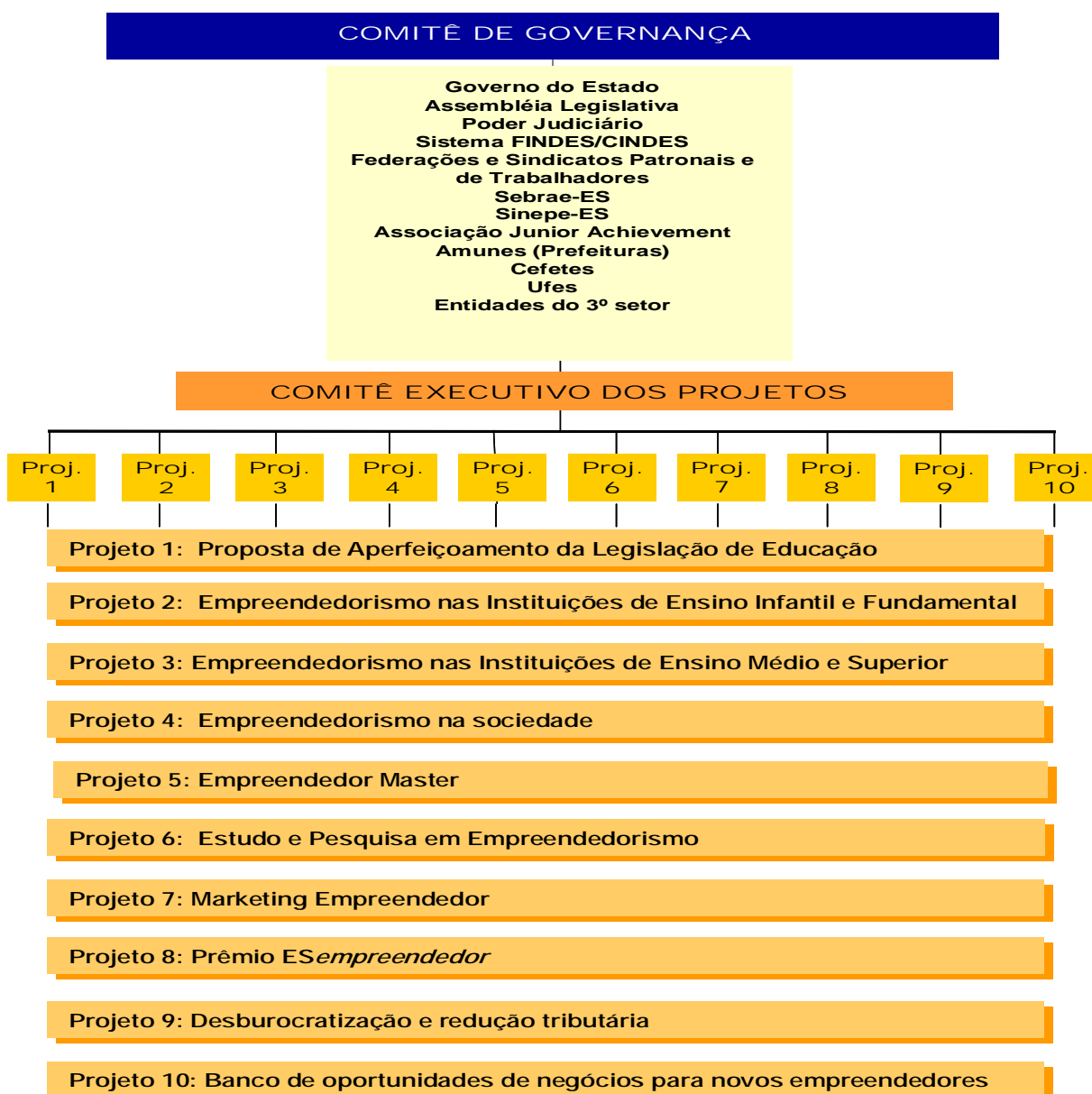


Figura 5. Arquitetura estrutural do programa ES-empendedor

4.4. Os projetos do programa ES-empendedor

4.4.1 Proposta de Aperfeiçoamento da Legislação de Educação

Nos registros documentais, este projeto tem como grande objetivo atuar de forma pró-ativa para aperfeiçoar a legislação existente sobre educação no país. Para tanto, propõe a inclusão, de forma compulsória, da disciplina Empreendedorismo em cursos superiores, ensino médio profissionalizante e estágios, bem como a difusão, também compulsoriamente, da cultura empreendedora no ensino infantil e fundamental.

Os documentos apontam que o grande desafio desse projeto será conseguir o envolvimento e comprometimento dos poderes Executivo e Legislativo, bem como sensibilizar as instituições de ensino de todo o Estado a se envolverem nesta cruzada. No entanto, esse não parece ser o grande desafio. O desafio maior é sustentar o debate com uma argumentação baseada na visão utópica do empreendedorismo comportamental.

No que diz respeito à mudança da legislação, os coordenadores desse projeto estão trabalhando em sintonia com os parlamentares em níveis federal, estadual e municipal, com o objetivo de aperfeiçoar as leis existentes como um todo. O outro aspecto crítico que os idealizadores do ESempreendedor apontam, para o sucesso deste projeto, está na mobilização junto aos proprietários de escolas particulares, além de diretores e gestores das escolas públicas, no sentido de mostrar a importância da implantação dessas mudanças em suas instituições de ensino.

4.4.2 Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Infantil e Fundamental

Na descrição documental do projeto de disseminação da cultura empreendedora nas escolas de ensino infantil e fundamental, quanto ao objetivo, as ações devem abranger, por meio de uma metodologia específica, todas as instituições de ensino, públicas ou particulares, que trabalham com crianças no início de sua trajetória estudantil.

Segundo a argumentação das pessoas envolvidas nesse projeto, as crianças são impactadas na construção de sua personalidade por dois grandes modelos que as influenciam para o resto de suas vidas: seus pais e seus mestres. E, na opinião dessas pessoas, tanto uns como outros poderão contribuir para a formação de pessoas criativas, críticas e com capacidade de enfrentar as mudanças de maneira original para atuarem num ambiente essencialmente inovador e competitivo. Nesse sentido, os coordenadores desse projeto

acreditam que os pais e mestres precisam se aliar no que diz respeito a essa responsabilidade de oferecer valores considerados positivos, pois, na visão desses o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade.

Com essa filosofia presente no ES-empendedor, foi realizada no Espírito Santo, a capacitação de cerca de 400 professores e gerentes do SESI-ES, SENAI-ES e IEL-ES, com a finalidade de estimular a sua capacidade empreendedora. Em 2005, 12 mil alunos do SESI-ES foram atingidos por atividades de ensino sugeridas na Pedagogia Empreendedora, que visa desenvolver nas crianças uma cultura que valorize o empreendedorismo. Os impactos dessa capacitação já pode ser expressa nos depoimentos de professores e profissionais da educação que, ao se conhecerem a proposta do novo modelo pedagógico, puderam implantá-lo e perceber, na prática, os seus resultados:

Apesar do pouco tempo, já vislumbramos bons resultados em nossas escolas, ao comprovar que a realização de atividades empreendedoras estimulou a descoberta de potencialidades que servirão de base para o crescimento individual e coletivo. A reação desses alunos demonstra que estamos trabalhando com empreendedores e futuros empreendedores.

Apesar de alguns depoimentos desses professores serem favoráveis à Pedagogia Empreendedora, muitos professores apresentaram resistência na adoção de atividades de ensino sugeridas nesse novo modelo pedagógico.

Para que fosse possível implantar esta filosofia de ensino, todos os professores do SESI, SENAI e IEL-ES também tiveram que participar do *workshop* EMPRETEC, mencionado no início deste capítulo. O efeito da participação desses profissionais neste programa de capacitação pode ser observado no depoimento relatado nas palavras abaixo:

A idéia de capacitar os profissionais do Sistema Findes no curso EMPRETEC será sua grande contribuição para o crescimento de toda a equipe. A razão da minha fundamentação está no grande aprendizado que o curso me proporcionou. Posso afirmar que a partir de hoje sou uma pessoa com mais informações e maiores possibilidades de acertos, me considerando mais capacitada para atuar de acordo com as novas diretrizes da gestão 2004/2008 explicitadas no Planejamento Estratégico da FINDES.

Essas palavras descrevem o sentimento despertado pela experiência vivida durante o *workshop*.

4.4.3 Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Médio e Superior

Como este projeto do Programa ESempendedor tem o objetivo de estimular e desenvolver a capacidade empreendedora nos alunos que freqüentam as escolas de ensino médio profissionalizante e ensino superior, a ação principal deste trabalho, registrada nos

documentos oficiais da FINDES, será implementar, por meio da introdução de disciplinas específicas de empreendedorismo nos seus cursos, a criação de novos negócios e formar profissionais que tenham condições de se auto-empregar.

Na visão dos formuladores desse projeto, existem alguns obstáculos que precisam ser vencidos até que as instituições de ensino façam a sua opção e adotem o empreendedorismo como uma disciplina determinante na formação de seus alunos para toda a vida, pois o enfoque do modelo de ensino ainda é a preparação de profissionais para a busca de um emprego ao receber o seu diploma. E esse comportamento, segundo a opinião das pessoas envolvidas nesse projeto, é estimulado pela própria família, que vê num concurso público ou ingresso numa empresa a garantia de um futuro estável.

Nos registros documentais, constata-se a crença de que com a implementação desse projeto, o país precise repensar o seu modelo de desenvolvimento, atingir o consciente coletivo e o preparo de uma geração que será gestora desse crescimento no futuro. Na opinião dos dirigentes do Sistema Indústria, o setor educacional, apesar de estar envolvido nessa mudança, ainda não passou por todas as transformações que a situação exige.

Nesse sentido, a proposta do Dr. Lucas Izotton é que esse projeto possa atingir as universidades e demais instituições de ensino superior, para que, como formadoras de opinião, se envolvam na transformação de uma cultura que valorize positivamente os princípios do empreendedorismo; e que também apontem para os seus alunos, além dos caminhos tradicionais, uma alternativa de ocupação que poderá contribuir para a geração de emprego e renda dessa massa trabalhadora existente em nossa sociedade.

As pessoas envolvidas nesse projeto argumentam que o empreendedor brasileiro é provido de grande independência e autoconfiança, geradas pela crença de que criatividade, capacidade de improvisação, persuasão e rede de contatos podem lhe abrir as portas. Na percepção dessas pessoas, a ausência de planejamento é o grande fator que leva ao insucesso.

O fator planejamento está presente em todos os documentos informativos desse Programa, que tem como público-alvo candidatos potenciais a abrir um empreendimento. Existe uma cartilha, inclusive, que procura orientar os futuros a utilizar um Plano de Negócios, que lhes permitirá realizar um investimento apenas depois de ter avaliado todos os aspectos que lhes indicarão a viabilidade, ou não, do negócio pretendido, reduzindo consideravelmente os riscos de fracasso.

Este projeto tem também como objetivo sensibilizar e contribuir para a implantação da disciplina Empreendedorismo nas 80 escolas de nível superior do Espírito Santo, que oferecem cerca de 500 cursos de graduação e onde estudam mais de 60 mil alunos. A FINDES - Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo está também atuando junto às escolas de nível superior, estimulando seus alunos a fazerem suas monografias, dissertações e teses, de graduação e pós-graduação, voltadas para planejamento de negócios ou assuntos de real interesse da classe produtiva capixaba.

4.4.4 Empreendedorismo na Sociedade

O projeto Empreendedorismo na Sociedade tem o objetivo de difundir a cultura empreendedora, por meio de palestras e ações de sensibilização, em locais com grande concentração de público. A FINDES, para disseminar a cultura empreendedora, no amplo significado que se propõe para tratar este conceito, procura considerar alguns aspectos:

- A sociedade precisa ser conscientizada sobre a importância do empreendedorismo, por meio de palestras em igrejas, movimentos comunitários, associações de bairros, clubes de serviço, entidades empresariais, instituições públicas e ONGs;
- Nesse primeiro contato, as informações poderão permitir que esse público busque maior aprofundamento no assunto. Cada participante recebe uma cartilha informativa, que também está no site <www.esempreendedor.com.br>.

Esse projeto atingiu, no segundo semestre de 2005, 12 mil pessoas, em 150 reuniões. Foi constituído um Comitê Gestor, que está envolvido em sua execução. Nas palestras realizadas e na projeção de um pequeno filme que é projetado após as palestras, enfatiza-se que o empreendedorismo não é apenas um fenômeno individual, mas um fenômeno coletivo, e que pode se tornar uma via para atingir o sucesso por meio do trabalho. Vale ressaltar que o roteiro das palestras e do filme apresenta um linha doutrinária do empreendedorismo comportamental.

4.4.5 Empreendedor na fase de pré-aposentadoria

O propósito deste projeto é desenvolver o empreendedorismo com foco em negócios, voltado para trabalhadores de empresas e instituições públicas e privadas do Estado do ES, que estejam na fase de pré-aposentadoria. A ideologia que permeia esse projeto é que essas pessoas podem contribuir significativamente, uma vez que detêm conhecimentos acumulados

através de anos de aprendizado, gozam de boa saúde física e mental, além de ainda terem muita disposição para o trabalho.

As pessoas envolvidas na elaboração do ESempreendedor acreditam que esse projeto poderá trazer ocupação, desafio, como novas metas a conquistar, ao mesmo tempo em que uma vida ativa lhes permitirá aumentar a renda. Para que isso seja viável, essas pessoas afirmam que é necessário estimular características empreendedoras nos trabalhadores que estão na fase da pré-aposentadoria, e que lhes sejam dadas as ferramentas necessárias.

Os coordenadores desse projeto citam como exemplo, profissionais do Banco do Brasil e outras instituições financeiras que se aposentam na faixa dos 50 anos e que dispõem de conhecimentos úteis para a resolução de problemas enfrentados por um número significativo de micro e pequenas empresas. Eles afirmam que esses profissionais poderiam se especializar e prestar serviços de consultoria a essas empresas, na área financeira, adequando seus controles e o seu fluxo de caixa, assim como as orientando na obtenção de crédito para capital de giro ou mesmo para investimento fixo.

Outro exemplo citado é o caso da Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST, uma empresa de conceito internacional e que capacita, permanentemente, os seus funcionários. Entende-se que esses profissionais que se aposentam, por exemplo, aos 55 anos de idade, com um alto nível de qualificação, estariam em perfeitas condições de aproveitar os próximos 20 anos à frente de um projeto empreendedor. Na visão do ESempreendedor, essas pessoas podem ser consultores que seriam preparados para emprestar o seu talento para empresas fornecedoras da CST, e até à própria CST, além de outras organizações que seriam beneficiadas com o seu trabalho. Tudo isso, sem falar em outros ramos de atividade em que esses profissionais podem atuar, aproveitando seu nível de competência e desenvolvendo negócios dentro de um excelente padrão de competitividade.

4.4.6 Estudo e Pesquisa em Empreendedorismo

O objetivo do projeto de Estudo e Pesquisas em Empreendedorismo está vinculado à capacitação de professores e multiplicadores na área de empreendedorismo, bem como ao estímulo do desenvolvimento de métodos, estudos e pesquisas científicas sobre esse assunto, tendo em vista que esse conceito ainda se encontra em processo de construção. Os dirigentes do Sistema Indústria entendem que é muito importante existirem estudos e pesquisas voltados para esse tema, uma vez que, na sua visão, o crescimento de um país depende, fundamentalmente, do desenvolvimento contínuo da capacidade empreendedora de seu povo.

Dentre uma série de ações que compõem este projeto, está a elaboração de um programa contínuo de treinamento dos professores sobre esse tema, a exemplo do que já ocorreu com os professores do SESI-ES, SENAI-ES e IEL-ES.

A FINDES está investindo na edição de livros sobre esse tema, como é o caso de uma parceria com o SEBRAE-ES para o lançamento, em dezembro de 2005, do livro *Espírito Santo Empreendedor*. A obra contém depoimentos de 25 empreendedores e empreendedoras que estão ajudando a mudar a feição do Espírito Santo. Além disso, está reativando, junto ao IEL-ES, o Programa Conselheiro *Master*, que foi uma experiência bem-sucedida, efetuada no passado pelo IEL Nacional em parceria com o SEBRAE. A sua metodologia consiste em buscar, em caráter de voluntariado, empresários experientes que se disponham a dedicar algumas horas mensais para orientar futuros empreendedores ou jovens empresários. Os resultados alcançados estimularam a reativação desse programa. Ao relatar as experiências para esses jovens, em muitas ocasiões, o conselheiro *master* tem oportunidade de descrever experiências de insucesso. Na opinião das pessoas envolvidas no ESEmpreendedor, esses depoimentos são muito apreciados pelas pessoas, que se sentem alertadas para detalhes que poderiam passar despercebidos.

4.4.7 Marketing Empreendedor

Nos documentos institucionais está registrado que este projeto tem como propósito difundir a cultura empreendedora, o Programa ES-empreendedor e os resultados obtidos, de forma ampla, e por vários meios de comunicação.

Entre as estratégias definidas nesse projeto destaca-se a criação do site <www.esempreendedor.com.br>, que pretende formar um elo de comunicação com a sociedade. Baseados na informação de que existem, no Espírito Santo, cerca de 400 mil portadores de endereço eletrônico (e-mail), os dirigentes do Sistema FINDES avaliam que nesse universo, milhares de candidatos, inclusive com potencial empreendedor, podem acessar o site.

Além dessa alternativa, está sendo realizada a gestão junto aos programas com foco em negócios, tanto em emissoras de TV como em rádios. Com isso, a FINDES tem a intenção de sensibilizá-los a abrir espaço em sua programação, inserindo seções voltadas ao empreendedorismo, apresentando depoimentos de empreendedores e entrevistas com foco em negócios, em que a tônica é o empreendedorismo.

Outra ação deste projeto é a publicação de uma revista chamada ES-empendedor, com foco em empreendedorismo, que tem a previsão de circular mensalmente.

Além da revista, identificou-se a existência da produção de um programa de TV com o nome ESempendedor, para difusão do empreendedorismo no Estado, com dedicação e atenção especial, uma vez que os dirigentes do Sistema Indústria são conscientes da influência da TV no desenvolvimento e na transformação da cultura do povo. Esse programa pretende criar, no inconsciente coletivo, uma visão com caráter de urgência empreendedora, em vista do paradoxo existente: uma economia que opera dentro de padrões cada vez mais exigentes, mas com uma cultura familiar aliada a uma educação voltada para uma realidade que não mais existe.

4.4.8 Prêmio ES-empendedor

O Prêmio ES-empendedor é um projeto que visa reconhecer, por meio de premiações, as experiências empreendedoras de destaque. Segundo os documentos institucionais, essa premiação deve ocorrer anualmente e será divulgada, contando também com a cobertura dos meios de comunicação. Num evento, serão premiadas, inicialmente, as pessoas físicas, a partir das seguintes categorias de prêmios:

- Empreendedor *Master*;
- *Top* Empreendedor;
- *Top* Empreendedora;
- Jovem Empreendedor;
- Pré-Empreendedor.

Também serão premiadas as instituições que concorrem às seguintes categorias de prêmios:

- Prêmio Escola Superior Empreendedora;
- Prêmio Ensino Médio Privado;
- Prêmio Ensino Médio Público;
- Prêmio Ensino Fundamental Privado;
- Prêmio Ensino Fundamental Público;
- Prêmio Empreendedor do Terceiro Setor;
- Prêmio Empresa Amiga do Empreendedor;
- Prêmio Instituição Pública e Prêmio Estudos e Pesquisa.

Anualmente, serão distribuídos cerca de 10 prêmios com critérios claros, específicos e imparciais de julgamento realizado por um Comitê Gestor, que atribuirá notas a cada quesito e determinará o ganhador de cada versão.

4.4.9 Banco de Oportunidades de Negócio

Esse projeto tem, ainda, como intenção disponibilizar um banco de oportunidades de negócios para empreendedores, contemplando informações sobre estimativa de investimento necessário, mercado, estrutura de custo, receita, estimativa de lucro e taxa de retorno do investimento, a serem disponibilizadas no site <www.esempreendedor.com.br>.

Segundo os gestores desse projeto, o empreendedor poderá obter uma descrição sucinta, no site, do que representa uma atividade industrial, agrícola, organização comercial ou de prestação de serviços, com alguns exemplos de cada uma.

Também está prevista no projeto a disponibilização de uma série de idéias de negócios. São informações sobre mercado, localização ideal, estrutura mínima, equipamentos necessários, investimento inicial, pessoal a ser contratado, clientes potenciais, linha de produtos, processo de produção, matéria-prima, legislação específica, eventos do setor, entidades representativas do setor, além de outras informações úteis para alguém que esteja querendo montar determinado empreendimento.

Esse projeto estabelece uma meta, também, de oferecer no site orientações para construção de Planos de Negócios. Segundo a descrição do projeto, ao inserir as informações solicitadas no plano de negócios, o futuro empresário poderá avaliar sua viabilidade, os recursos necessários, o capital disponível para fazer esse investimento e, ainda, se terá recursos suficientes para capital de giro.

Além disso, esse projeto também prevê a orientação sobre os procedimentos para registro de empresas, registro de marcas e patentes, enquadramento como micro ou pequena empresa e outras que sejam relevantes para quem está iniciando.

4.4.10 Desburocratização e Redução Tributária

Nos documentos institucionais, está indicado que o objetivo deste projeto é atuar de forma pró-ativa para aperfeiçoar a legislação que rege a abertura, funcionamento e fechamento de empresas, visando reduzir as exigências burocráticas e o tempo de tramitação

dos processos, além de atuar, de forma organizada e sistêmica, em favor da redução da carga tributária que incide atualmente sobre as empresas.

Os dirigentes do Sistema Indústria pretendem, juntamente com a Frente Empresarial, continuar mobilizando entidades em cada estado para sensibilizar os parlamentares no Congresso Nacional a fim de acelerar a aprovação do projeto de lei 210/2004. Segundo os registros documentais, uma vez aprovada, a lei disporá sobre regimes tributário, previdenciário e trabalhista da micro e pequena empresa, a fim de reduzir-lhes a carga impositiva e as obrigações acessórias. Na visão apresentada nesses documentos, a redução da contribuição poderá servir de incentivo para o registro de empresas que hoje estão na informalidade, facilitando assim a contratação de empregados formais.

Outro grande desafio deste projeto é a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, conforme já comentada anteriormente. Depois de aprovada, a lei terá uma amplitude capaz de abranger impostos e contribuições da União, dos estados (ICMS), do Distrito Federal e dos municípios (ISS), estabelecendo um regime único de arrecadação de impostos e contribuições nos âmbitos federal, estadual, distrital e municipal.

Esse projeto de lei visa também estabelecer normas de desburocratização e simplificação dos processos de abertura, funcionamento e baixa de empresas, assim como regulamentar o acesso ao crédito e ao mercado, inclusive quanto às aquisições de bens e serviços pelos poderes públicos.

Para essas lideranças empresariais, o seu trabalho de mobilização permitirá a sobrevivência de empresas atuais, e dará condições para que novas empresas possam ser criadas em situação mais favorável. Os empresários entendem que isso será possível com a redução dos riscos, a diminuição carga tributária que sufoca os pequenos negócios, bem como maior facilidade para conseguir linhas de crédito.

É válido ressaltar que o monitoramento e avaliação dos resultados do programa ES-empREENDEDOR e de seus projetos é realizado pelo Comitê Gestor, com o uso do método do *BALANCED SCORECARD* – BSC. Trata-se de uma técnica delineada e desenvolvida pelos professores norte-americanos Kaplan e Norton.

Constatou-se que o programa ESempREENDEDOR não se encontra totalmente implementado, mas alguns projetos em andamento já estão sendo avaliados, divulgados e ampliados aos demais Estados do Brasil.

5. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE DOCUMENTOS E ENTREVISTAS

5.1 Análise I: pensamento industrial do Brasil

Para esta análise do pensamento industrial, foi realizado um corte, a partir de 1997, desde que o discurso das instituições de representatividade da indústria (SESI, SENAI, IEL, CNI e Federações) passou a enfatizar o empreendedorismo, surgindo, então, a questão deste trabalho de identificar, no pensamento industrial, o processo de institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria. A partir desse pensamento, buscou-se identificar a representação social dos atores das entidades de representatividade da indústria sobre o conceito de empreendedorismo.

Na análise do conteúdo das entrevistas como na análise documental, esse discurso aparece vinculado ao desenvolvimento sustentável, como se pode ver no trecho da entrevista a seguir:

O empreendedorismo pode alavancar o desenvolvimento sustentável no Brasil e aumentar a qualidade de vida de uma sociedade.

Esse discurso com ênfase no empreendedorismo, associado ao desenvolvimento sustentável, também, se encontra sintetizado no documento lançado pela CNI, em 2002, denominado: *A Indústria e o Brasil - Uma Agenda para o Crescimento*. Esse documento reuniu a contribuição de empresários industriais e entidades representativas da indústria para a construção de recomendações e propostas para o crescimento do país. Essas propostas defendem um projeto de desenvolvimento sustentável que deveria ter o seu foco na preparação das empresas e do ambiente em que operam, com a incorporação de mecanismos indutores para a inovação e para oportunidades de empreendedorismo na economia da informação e do conhecimento.

Observa-se nas entrevistas que o discurso industrial procura se concretizar por meio do programa ES-Empreendedor, que é descrito pelos entrevistados da seguinte forma:

O programa ES-empendedor, constituído por dez projetos, envolve desde ações de educação até ações de cunho legal e tributário. Seu maior objetivo é aumentar o IDH do Estado ES com a difusão do empreendedorismo, podendo ser realizado em âmbito nacional e ser adaptado para qualquer região, inclusive um município

Na fala dos entrevistados, percebe-se que o pensamento dos industriais tem o intuito de ultrapassar os interesses imediatos da produção. E a condição necessária para que esse pensamento seja cumprido, com eficácia, dizem os empresários entrevistados, leva à estruturação de um projeto de cunho moral, cultural e ideológico para a sociedade brasileira. Isso pode ser

explicado pelo argumento de Kuenzer (2002), que diz ser toda relação hegemônica, uma relação que precisa ter, além de uma direção política, uma direção moral e cultural.

Nesse sentido, constatou-se nas entrevistas que a formulação dos projetos do Programa ES-empendedor procura mobilizar a sociedade capixaba em torno de um projeto da indústria.

Nos documentos institucionais da CNI, percebe-se que a educação é a via de disseminação do pensamento industrial que tem enfatizado o empreendedorismo, a partir de 1997. No documento *A Indústria e o Brasil - Uma Agenda para o Crescimento* (CNI, 2002), os industriais indicam a inovação e o empreendedorismo como variáveis estratégicas das empresas brasileiras que só serão alcançadas com uma agenda positiva e prioritária para o país superar as atuais deficiências educacionais. Para esses industriais, esta agenda representa o caminho para aumentar a produtividade, gerar maiores oportunidades de empreendedorismo, criar novos e melhores empregos e remunerar melhor os investidores e trabalhadores.

Essa difusão do pensamento industrial pela via da educação pode ser observada, em 2003, no debate da Reforma da Educação Superior, quando os industriais constituíram um grupo de trabalho para consolidar as propostas da indústria em torno da educação superior. Entre as várias proposições incluídas no documento “Contribuições da Indústria para a Reforma da Educação Superior”, encontra-se a reivindicação por políticas educacionais com ênfase nas áreas de exatas, com foco e intensidade nas pesquisas aplicadas de cunho científico e tecnológico, e com orientação para o desenvolvimento e disseminação do empreendedorismo. Dessa forma, percebe-se, nesses documentos da indústria, que a educação voltada ao empreendedorismo passa a ser o meio de legitimação do discurso expresso pelo pensamento industrial brasileiro.

Embora a educação seja uma via de disseminação do pensamento industrial, constatou-se nas entrevistas que a mídia de comunicação também é uma via considerada importante, como se observa no depoimento dos entrevistados:

Pretende-se divulgar o empreendedorismo e o programa ES-empendedor para todo mundo. Já houve dois programas de entrevistas locais, aos domingos, com empreendedores de sucesso, além de programas de TV diários. Todas as semanas há programas com empreendedores, falando sobre empreendedorismo, e, também, sobre empreendedorismo social.

Para se disseminar o empreendedorismo tem que haver uma abertura para a sociedade, com programas educativos de TV em horário nobre.

Imagine, nas novelas, os atores falando sobre características comportamentais empreendedoras. Imagine a Rede Globo por trás disso. Imagine o Jornal Nacional, em pelo menos cinco minutos, apresentando reportagem sobre empreendedorismo, com depoimentos de empreendedores de vários segmentos produtivos.

Outra questão identificada nas entrevistas é que a implantação de projetos da indústria, tais como os que constituem o Programa ES-empendedor, requer a participação e cooptação do Estado, do sistema educacional e das entidades de representatividade da indústria (SESI, SENAI, IEL e CNI), conforme pode ser observado na fala dos entrevistados:

O que torna uma sociedade empreendedora é ter um sistema com participação do governo, do setor produtivo e do setor educacional. Essa é a base que vimos na Tailândia, na 10ª UNCTAD; para uma sociedade ter qualidade de vida, é necessário melhorar o seu IDH e seguir três princípios: investir em educação; estimular, desenvolver e capacitar empreendedores; e limitar o governo a ser indutor do desenvolvimento. O Programa ES-empendedor precisa capacitar também empreendedores no serviço público, para ter pessoas com uma visão menos burocrática e mais empreendedora que sejam indutoras do desenvolvimento.

No Espírito Santo, o governo, as associações e federações da indústria, os sindicatos e os empresários estão apoiando o empreendedorismo, divulgando melhor os seus programas de trabalho, sendo mais transparentes. Os empresários estão tendo uma participação maior, na medida em que as empresas têm que agir de forma organizada, têm que procurar fazer propostas coordenadas com o Governo e outras instituições...

A forma de educação desenvolvida pelo SESI e, posteriormente, articulada com o SENAI, requer uma educação diferenciada, hoje, em formação de empreendedorismo, cidadania, responsabilidade social, segurança do trabalho. O intuito é de formar um cidadão diferenciado, ao longo de toda sua escolaridade.

A partir do Mapa Estratégico da Indústria, o tema empreendedorismo passou a ser incluído mais explicitamente no sistema Indústria. O SESI, por exemplo, está fazendo o mapa estratégico, que coloca no centro a educação para promoção da cultura do empreendedorismo e da inovação. Veja o mapa estratégico do SESI que está sendo discutido na atualidade.

O desenvolvimento sustentável passa pela educação, a informação e a infra-estrutura; necessita ser feito para a coletividade. O governo tem que pensar na coletividade, habitação, transportes.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas nesta pesquisa, as categorias que emergiram no *software* ATLAS TI apresentam a visão dos entrevistados sobre o pensamento do grupo de poder de representatividade da indústria. Essa visão aparece esquematizada no mapa da rede de relações entre essas categorias do pensamento industrial, conforme indicado, abaixo, na figura 6.

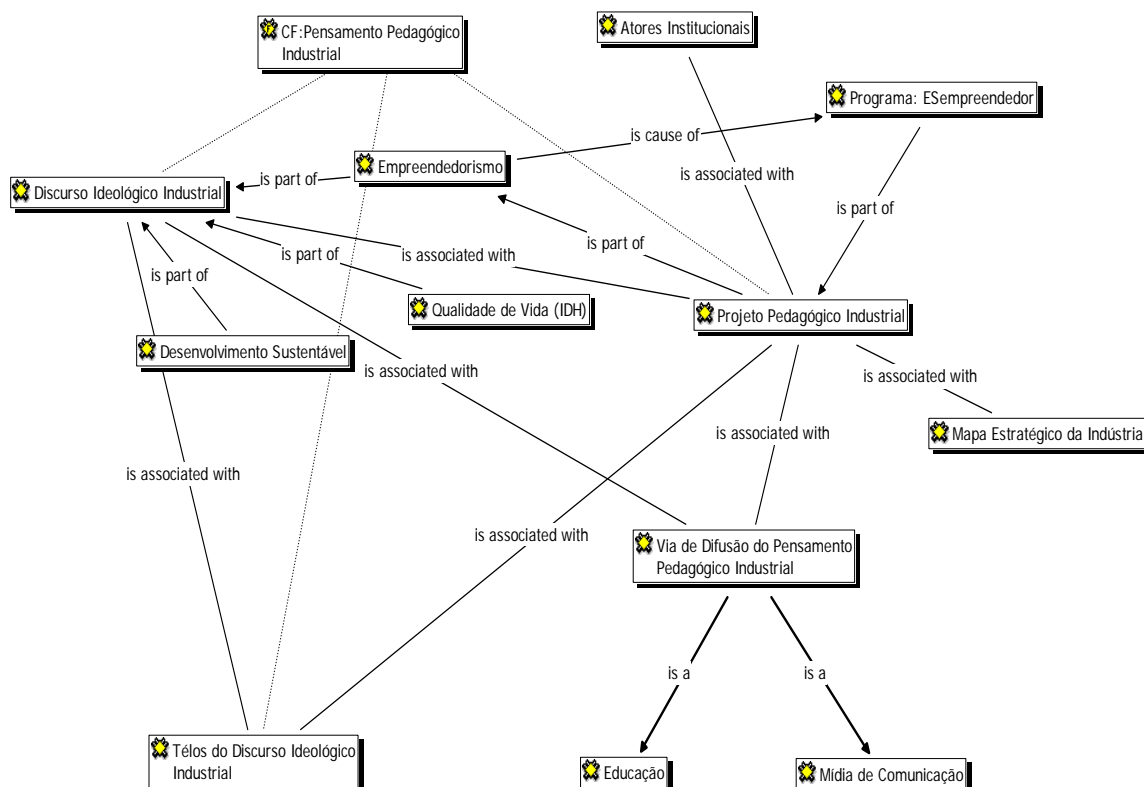


Figura 6. Rede de relações das categorias que constituem o pensamento pedagógico industrial do Brasil (código de família)

Em síntese, identificou-se que, desde 1997, o pensamento industrial:

- É voltado para o desenvolvimento sustentável e para a superação de desafios, com a finalidade de alcançar um nível de qualidade de vida ideal no Estado do Espírito Santo e no Brasil;
- É concretizado, por meio de um projeto industrial, denominado ES-empendedor, que é constituído por dez projetos, entre os quais se encontra a pedagogia empreendedora para educação fundamental;
- Procura se legitimar na sociedade por meio da implementação de políticas e projetos industriais, cuja disseminação se dá pela via da educação e da mídia de comunicação;
- Apresenta um cunho pedagógico orientado para a educação empreendedora, buscando organizar o consenso de toda a sociedade capixaba em torno da primazia do projeto pedagógico da indústria;
- Busca uma hegemonia, pois, oriundo de um grupo social (empresários industriais), é capaz de intervir na concepção político-cultural da sociedade. Tal condução não se limita à coerção, pois abrange, sobretudo, a capacidade desse determinado grupo ou

classe social de convencer os demais segmentos sociais sobre a identidade entre os seus interesses particulares e o interesse geral da sociedade;

- Ultrapassa os interesses imediatos da produção;
- Requer o apoio de instituições parceiras que representam três segmentos significativos da sociedade: Governo, Indústria e Sistema Educacional, para implementar os projetos industriais, tais como os que constituem o programa ES-empendedor.

5.2. Análise II: Empreendedorismo

Nesta pesquisa, procurou-se identificar a percepção dos entrevistados sobre empreendedorismo, a figura do empreendedor, bem como identificar qual foi a concepção do empreendedorismo adotada no Programa ES-empendedor. Portanto, neste item são apresentados os resultados da dimensão de análise do empreendedorismo, que se encontra organizada em três subitens relacionados aos enfoques econômico, comportamental e sociológico-cultural.

5.2.1. Empreendedorismo: o enfoque econômico

No discurso industrial presente nos documentos institucionais da CNI, o empreendedorismo foi ressaltado no enfoque econômico, o que pode ser evidenciado, por exemplo, nos trechos do Mapa estratégico da Indústria: 2007-2015, a seguir:

O Mapa estratégico da indústria representa a visão da indústria sobre a agenda de desenvolvimento do setor e do País para os próximos 10 anos, expressando um conjunto de metas, objetivos e programas que envolvem o desenvolvimento de instituições e a implementação de políticas fundamentais para liberar o potencial de crescimento da indústria brasileira. Atua como uma agenda com impacto positivo na participação das empresas brasileiras, principalmente, no jogo da competição internacional; também como estratégias de posicionamento da indústria brasileira, para ser reconhecida internacionalmente por oferecer produtos competitivos, com elevados padrões de qualidade, inovação e valor adicionado. Para que isso seja visível, é fundamental a criação de condições favoráveis ao empreendedorismo para sustentar o desenvolvimento do País a longo prazo, o que envolve processos e atividades estratégicas orientados para resultados. O posicionamento competitivo da indústria brasileira está, cada vez mais, apoiado na agregação de valor e na inovação, sendo imprescindível prover um ambiente de geração e disseminação de conhecimento em grande escala, fundado no acesso amplo às tecnologias de informação, no desenvolvimento de competências profissionais e humanas adequadas às necessidades do setor produtivo e no fomento ao empreendedorismo e à criatividade. No entanto, apesar do reconhecimento da importância da inovação como fator de ganho de competitividade, as empresas possuem dificuldades em financiar os seus projetos. Assim, há necessidade de haver políticas efetivas de incentivos, para que o Brasil seja capaz de responder ao desafio de ampliar a capacidade de inovação e introduzir com maior frequência novos produtos e processos no mercado (CNI, 2005).

Verificou-se que as categorias do empreendedorismo predominantes na análise de conteúdo desses documentos institucionais do Sistema Indústria encontram-se alinhadas com a concepção schumpeteriana do desenvolvimento econômico, conforme pode ser observado na figura 7, a seguir.

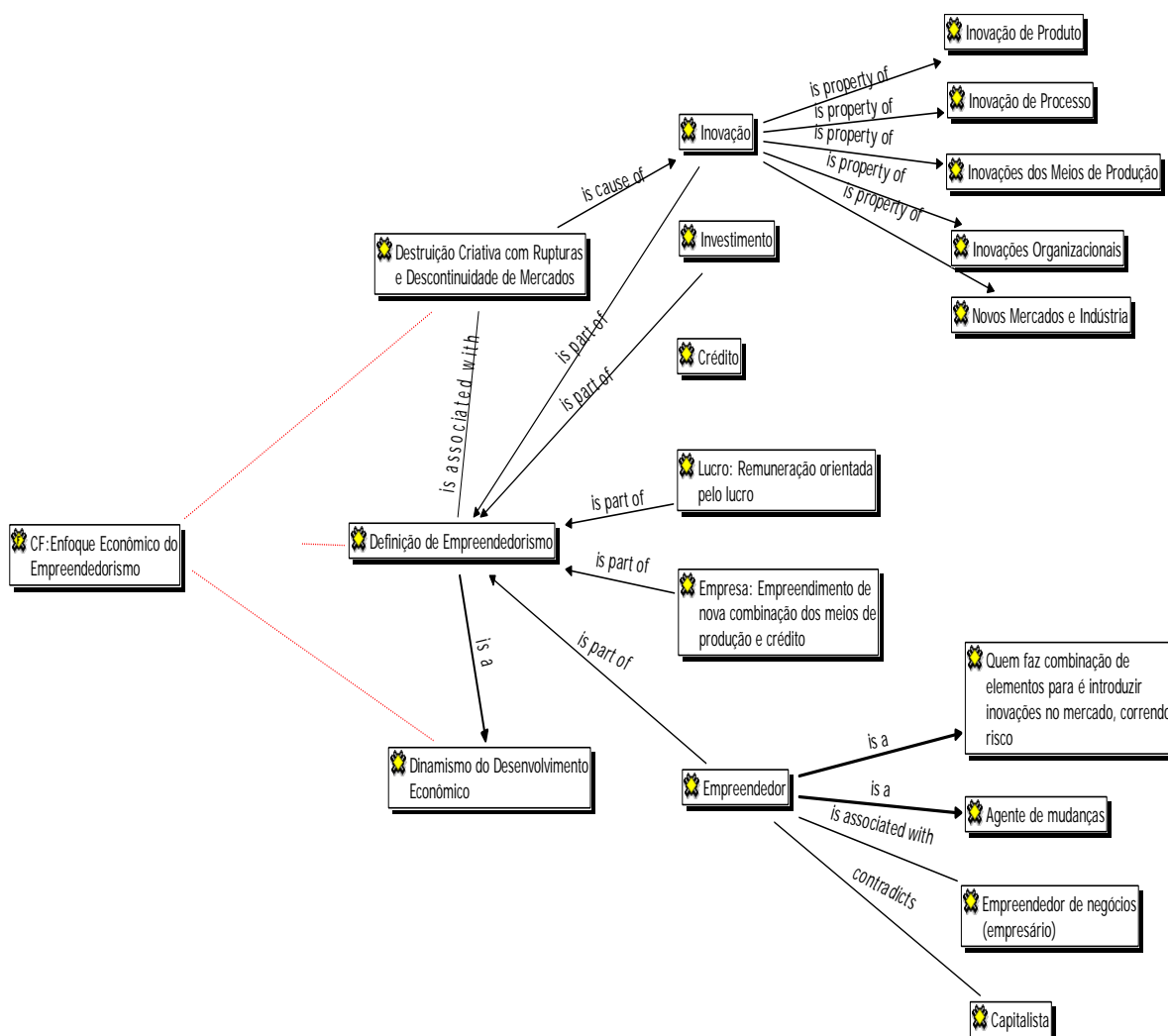


Figura 7. Rede de relações das categorias que constituem o empreendedorismo sob o enfoque econômico (código de família).

Por outro lado, nas entrevistas realizadas, ao falar sobre empreendedorismo, os entrevistados se reportaram mais ao seu enfoque comportamental associando, na maioria das vezes, empreendedorismo com a figura do empresário, o que é constatado nos trechos de entrevistas apresentados a seguir:

O empreendedorismo é importante para o empresário se posicionar no mercado, buscando a auto-realização. O empreendedorismo está ligado às oportunidades de negócio.

A economia é movimentada pelos empresários. Na verdade, é o lucro que movimenta a economia; ninguém amplia seu negócio se não estiver dando lucro. Para mim, o conceito de empreendedorismo está associado ao empresário, ao empreendedor, ao lucro, à expansão econômica.

O empreendedor tem duas dimensões básicas: a de agente econômico e a de agente social.

Empreendedorismo está associado à capacidade dos empreendedores criarem, avançarem, ou tomarem a frente do seu próprio negócio. Pode ter alguma ligação com a engenharia, embora também existam muitas outras áreas para empreender; não só no sentido de montar um negócio para ganhar dinheiro.

Empreendedorismo é desenvolvimento. Não só em termos de investimento e de ganhar dinheiro para sobreviver. É mais do que isso; é um negócio que permita viver por conta própria e pensar mais livre, soltando as amarras.

O empreendedorismo depende da capacidade dos empresários criarem oportunidades, inovando, procurando novos mercados.

Os entrevistados, ao se reportarem à inovação, uma das categorias de análise do empreendedorismo, não fizeram referência às inovações organizacionais, de meios de produção, produtos, processos ou a novos mercados e indústrias, como é mencionado de forma predominante nos documentos, discursos e reportagens institucionais. Na fala dos entrevistados, a inovação é associada à criatividade, conforme foi evidenciado nos trechos das entrevistas a seguir:

O ambiente do empreendedorismo propicia a criatividade e a pessoa, a médio prazo, trabalha a inovação.

No empreendedorismo devemos trabalhar a questão da inovação, no sentido do desenvolvimento da criatividade. A inovação, a criatividade e o empreendedorismo estão muito relacionados. Você só empreende se inovar e for criativo.

É preciso aproveitar a criatividade do brasileiro para inovar.

Empreendedorismo e empreendedor, para mim, estão ligados à inovação e à criatividade.

A inovação está ligada à criatividade. Para inovar é preciso desenvolver a criatividade, além de estar atento à oportunidade. A invenção, a inovação, a criatividade do brasileiro, esse jeitinho que o brasileiro tem para resolver as coisas é louvável.

Como é possível observar, os entrevistados vincularam a inovação à criatividade. Diferentemente, nos discursos dos documentos institucionais da CNI, a inovação mencionada é alinhada a concepção econômica de Schumpeter (1961), conforme é evidenciado nos trechos dos documentos a seguir:

A inovação, no seu sentido abrangente, compreende atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), aquisição de máquinas e equipamentos, capacitação e treinamento, introdução de novos processos, projeto industrial e preparações técnicas para produção e distribuição. A inovação é a principal causa do aumento da competitividade das empresas e da sua inserção no mercado. No entanto, apesar dessa constatação e de um aumento significativo de investimentos em inovação, o que se reflete nos resultados das exportações brasileiras, observa-se que os investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) ainda são tímidos. Segundo os dados da PINTEC/IBGE, a taxa de inovação das empresas industriais brasileiras é de 31,5%, das quais 6,3% implementaram inovações de produto, 13,9% de processo e 11,3 de produto e processo (CNI, 2005).

Pesquisa realizada pela CNI, em 2002, com 531 empresas mostrou que a inovação tecnológica é considerada necessária por 96% dos executivos industriais. No caso das grandes empresas, 80% não só reconhecem sua importância como assumem que possuem capacidade para desenvolvê-la. Entretanto, ao serem questionados, os empresários sobre as atividades de inovação, que as empresas efetivamente promovem, 71% citaram a aquisição de máquinas e equipamentos mais atualizados como a atividade mais usual, enquanto a capacitação de recursos humanos foi assinalada apenas por 30% dos empresários (COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, 2002).

Percebe-se, então, um distanciamento entre a visão institucional dos documentos e a percepção dos entrevistados sobre a inovação.

5.2.2. Empreendedorismo: o enfoque comportamental

Na análise de conteúdo das entrevistas, o empreendedorismo foi abordado a partir do enfoque comportamental que enfatiza a dimensão do indivíduo, na busca de explicar as características empreendedoras, o comportamento e as atitudes dos empreendedores.

Ao procurar definir o empreendedorismo, os entrevistados se reportaram, com frequência, a figura do empreendedor, bem como aos comportamentos e às características empreendedoras, além da atitude empreendedora que apareceu associada à questão da realização, do fazer acontecer.

Portanto, compreender a percepção dos entrevistados sobre as principais características que se refletem no comportamento e nas atitudes dos empreendedores, demonstra a relevância do enfoque comportamental do empreendedorismo, que emergiu dessa análise de conteúdo das entrevistas realizadas, conforme pode ser observado na figura 8.

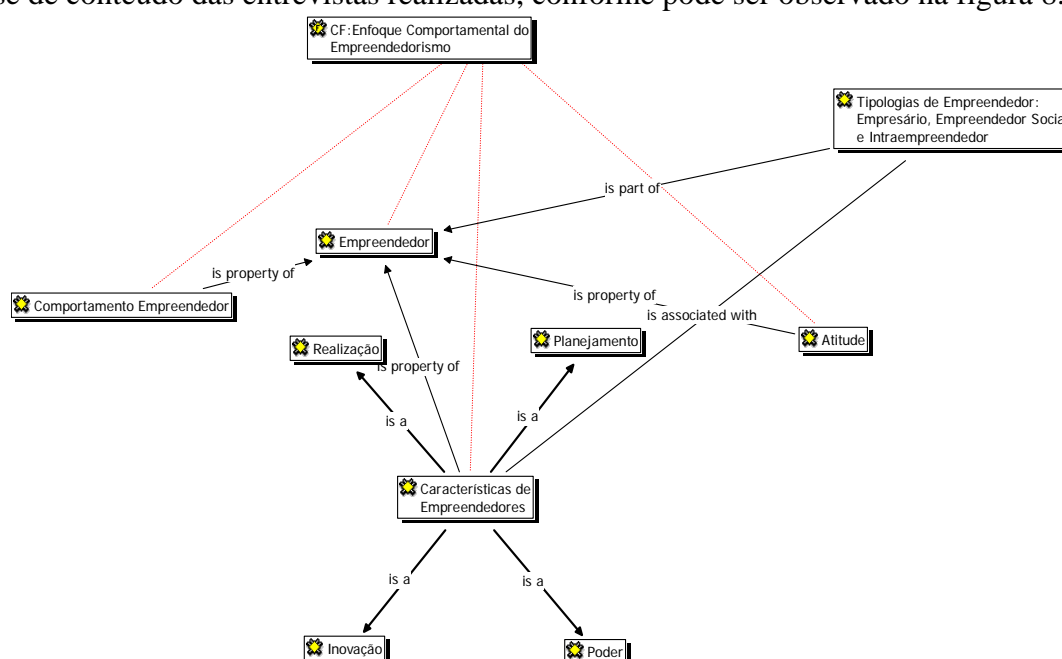


Figura 8. Rede de relações das categorias que constituem o empreendedorismo sob o enfoque comportamental

A partir da análise do mapa da rede de relações das categorias do enfoque comportamental do empreendedorismo, que foi construído a partir do conteúdo das entrevistas realizadas, alguns resultados identificados serão discutidos a seguir.

Primeiramente, foram constatados, nas respostas dos entrevistados, os grupos de características comportamentais propostos por McClelland (1972). No entanto, foram feitas muitas referências às características de realização, com 49 citações entre 10 entrevistados, e de inovação com 46 citações entre 11 entrevistados.

O grupo de características referentes à gestão, ou seja, ao planejamento e poder quase não foram abordados pelos entrevistados, pois de 13 citações, 6 entrevistados fizeram menção às características de planejamento; e, de 10 citações, 5 respondentes referiram-se às características relacionadas ao poder. Ao comparar esses resultados com o Programa ES-empREENDEDOR, descrito no capítulo 4, constata-se que, diferentemente da percepção dos entrevistados, a diretriz desse programa enfatiza apenas as características comportamentais da realização, planejamento e poder, ignorando a dimensão da inovação, onde se encontra a criatividade.

No grupo das características empreendedoras relacionadas à realização, os entrevistados ressaltaram a questão da busca por oportunidades e a propensão a correr risco calculado, conforme pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

A formação empresarial pode ser desenvolvida. O difícil é o empreendedor com iniciativa empreendedora, que assume riscos e está disposto a buscar oportunidades, que percebe oportunidades, que os outros não percebem. No entanto, não adianta só perceber a oportunidade e não aproveitá-la. Há um hiato muito grande entre a vontade e o fazer.

Uma pessoa com perfil empreendedor gera novas oportunidades para as empresas. O empreendedor é aquele que tem tino, é arrojado, tem iniciativa, quer correr riscos e fazer o seu negócio próprio.

O empreendedor apresenta algumas características, tais como: iniciativa, visão, risco calculado, busca de oportunidades para transformar os sonhos em realidade.

O empreendedor não tem medo de correr riscos, pensa sempre em acertar, não fica parado, esperando. Não adianta ter capacidade de pensar, de sonhar, mas não ter capacidade de realizar, de transformar sonho em realidade. O empreendedor tem que transformar o sonho em alguma coisa que realmente dê resultado. O resultado financeiro é consequência. Ser empreendedor é realização profissional, é atingir um objetivo que traçou. Empreendedor é quem não tem medo de errar, de se arriscar.

Eu me considero um empreendedor; aproveito oportunidades, encurto caminhos, faço acontecer mais rápido, tenho persistência, iniciativa e corro riscos calculados. Quando corri riscos calculados, tive resultados positivos, tive sucesso. Quando não analisei os resultados da minha ousadia, eu tive insucessos.

Uma atitude empreendedora é conseguir identificar oportunidades, correr atrás delas e acreditar que vai consegui-las.

Para ser empreendedor é preciso identificar oportunidades e ter bagagem, ter formação para montar um programa de negócios, planejar, não ser comodista, sair da zona de conforto.

O empreendedor está atento às oportunidades de negócio, ou às oportunidades que a vida lhe dá. Oportunidades de melhorar e buscar sua própria realização. O empreendedorismo é uma característica pessoal, comportamental. O empreendedor alavanca o desenvolvimento; por ser pró-ativo, estar mais atento às oportunidades que a vida pode lhe oferecer e às oportunidades de negócios.

O empreendedor é alguém que está sempre atento a oportunidades, quer dizer, cria oportunidades.

Empreender é aproveitar oportunidades, estar atento às oportunidades de fazer algum negócio, criar alguma coisa. Defino uma pessoa empreendedora como aquela que consegue realizar as coisas avaliando os riscos, sabe que tem talento, tem determinação, força de vontade, agregando a isso, conhecimento, aprendizado e curiosidade. A todo instante comprova-se que temos características natas; só é preciso desenvolvê-las.

Em relação ao grupo das características empreendedoras quanto à categoria de inovação, constatou-se que os entrevistados deram destaque à criatividade, o que já pode ser observado nos relatos apresentados no item 5.2.1. Inclusive, muitas entrevistas revelaram a questão da criatividade do povo brasileiro como uma das razões favoráveis ao empreendedorismo no país, o que pode ser evidenciado nestes trechos de entrevistas:

O Brasil, no *ranking*, é o país que está com maior atividade empreendedora. O povo brasileiro é muito empreendedor. O “jeitinho brasileiro” mostra o povo brasileiro como o mais criativo.

Empreendedorismo e empreendedor, para mim, são conceitos ligados à criatividade. Esse jeitinho que o brasileiro tem para resolver as coisas mostra o aspecto de um povo empreendedor.

De uma maneira geral, o brasileiro, pela própria situação, acaba se tornando criativo. Há uma quantidade de tarefas, inventadas no Brasil para a pessoa sobreviver; isso é empreendedorismo. Pode ser um pequeno comércio, mas, que está gerando o seu sustento. Toda essa criatividade é empreendedorismo. E, de repente, a pessoa consegue fazer aquele pequeno empreendimento se tornar grande.

Nos trechos das entrevistas seguintes, percebe-se que o planejamento, pouco mencionado pelos entrevistados, englobou características empreendedoras relacionadas à busca de informações e ao estabelecimento de metas para realizar um sonho.

Eu me considero um empreendedor porque consigo realizar os meus sonhos. O grande diferencial do empreendedor é que ele é um sonhador, e transforma seu sonho numa meta clara e específica, porque isso facilita planejar.

Para um empreendedor, todos os pontos positivos podem se tornar negativos. Por exemplo, todo empreendedor tem que ter metas. Mas, se só viver de metas, não conseguirá atingir seu fim.

Para empreender, é preciso estabelecer metas, ter informações sobre o negócio, planejar, fazer um plano de negócios.

Ser empreendedor é identificar as oportunidades, ter informação para montar um programa de negócios. Planejar e ter metas a serem alcançadas.

O empreendedor precisa de metas definidas, precisa de planejamento, que pode ser apreendido.

O talento ainda não aplicado, a determinação, a força de vontade, agregados à informação, ao conhecimento, ao aprendizado e à curiosidade podem ser úteis para atingir metas.

As poucas citações sobre a categoria do poder, feitas pelos entrevistados, envolveram as características empreendedoras associadas ao uso da rede de relacionamentos, a liderança e a necessidade de realização. Esses traços podem ser percebidos nos trechos das entrevistas seguintes:

As pessoas que mais absorvem essa visão estratégica são aquelas que têm a visão empreendedora, liderança e o espírito empreendedor.

A característica mais importante para ser empreendedor é o relacionamento; por exemplo, consegui o primeiro financiamento para comprar as primeiras máquinas e poder começar a empresa por intermédio de um ex-chefe, que me apresentou ao diretor de um banco. O primeiro planejamento que eu fiz foi com a ajuda de um amigo. A primeira grande chance de crescimento foi conseguir um lugar numa feira, também por conta de um relacionamento. Entendo o relacionamento como a maneira de aproveitar as oportunidades, encurtar caminhos, poder chegar mais rápido.

O empreendedor necessita de bons relacionamentos, ousadia, criatividade, persistência, determinação, autoconfiança, e, também, independência. Para mim, informalidade é defeito.

Para o empreendedor, a liderança vai implicar num conjunto de aptidões, que a pessoa deve ter. A criatividade, a oportunidade, a capacidade de aglutinar têm que estar associadas à liderança. É necessário ter a capacidade de convencimento e um mínimo de ambição. A ambição tem o sentido de não deixar a pessoa se sentir acomodada.

Ao serem abordadas as questões referentes ao comportamento e às características empreendedoras, uma questão emergiu na análise de conteúdo das entrevistas: a tipologia de empreendedores, conforme indicado na figura 8. Os entrevistados mencionaram que os comportamentos típicos dos empreendedores não são evidentes apenas nos empreendedores de negócios ou empresários (*entrepreneur*). Esses comportamentos também são aparentes nos intra-empreendedores (*intrapreneur*) e nos empreendedores sociais.

No entanto, na percepção dos entrevistados, o que distingue os tipos diferentes de empreendedores é o segmento de atividade no qual o empreendedor atua e realiza os seus sonhos e feitos, bem como as características e os comportamentos correspondentes à propensão ao risco. Para os entrevistados, o intra-empreendedor não corre riscos, como o empreendedor de negócios ou social.

Essa questão da tipologia de empreendedores, inicialmente, não havia sido abordada, na pesquisa. A partir da análise de conteúdo, emergiram novas questões que precisaram ser incorporadas ao estudo, o que permitiu a comparação e o confronto das informações coletadas

com o referencial teórico, bem como a prática da triangulação, recomendadas por Lüdke e André (1986), na fase do tratamento dos dados e da análise de conteúdo em pesquisa qualitativa.

5.2.3. Empreendedorismo: o enfoque sociológico-cultural

O enfoque sociológico-cultural do empreendedorismo foi explorado tanto nas entrevistas quanto nos documentos institucionais dessa pesquisa, a partir de três questões amplas e complexas: a ambiência para o empreendedorismo, a influência da cultura numa sociedade empreendedora e as implicações dos fatores sociológicos na promoção do empreendedorismo.

De acordo com a figura 9, a seguir, percebe-se que essas questões apresentaram diversas relações de causa e efeito entre as categorias de análise do conteúdo que emergiram no tratamento dos dados sobre o enfoque sociológico-cultural do empreendedorismo. As questões referentes a essas relações entre as categorias da análise de conteúdo serão discutidas nesta sessão (item 5.2.3).

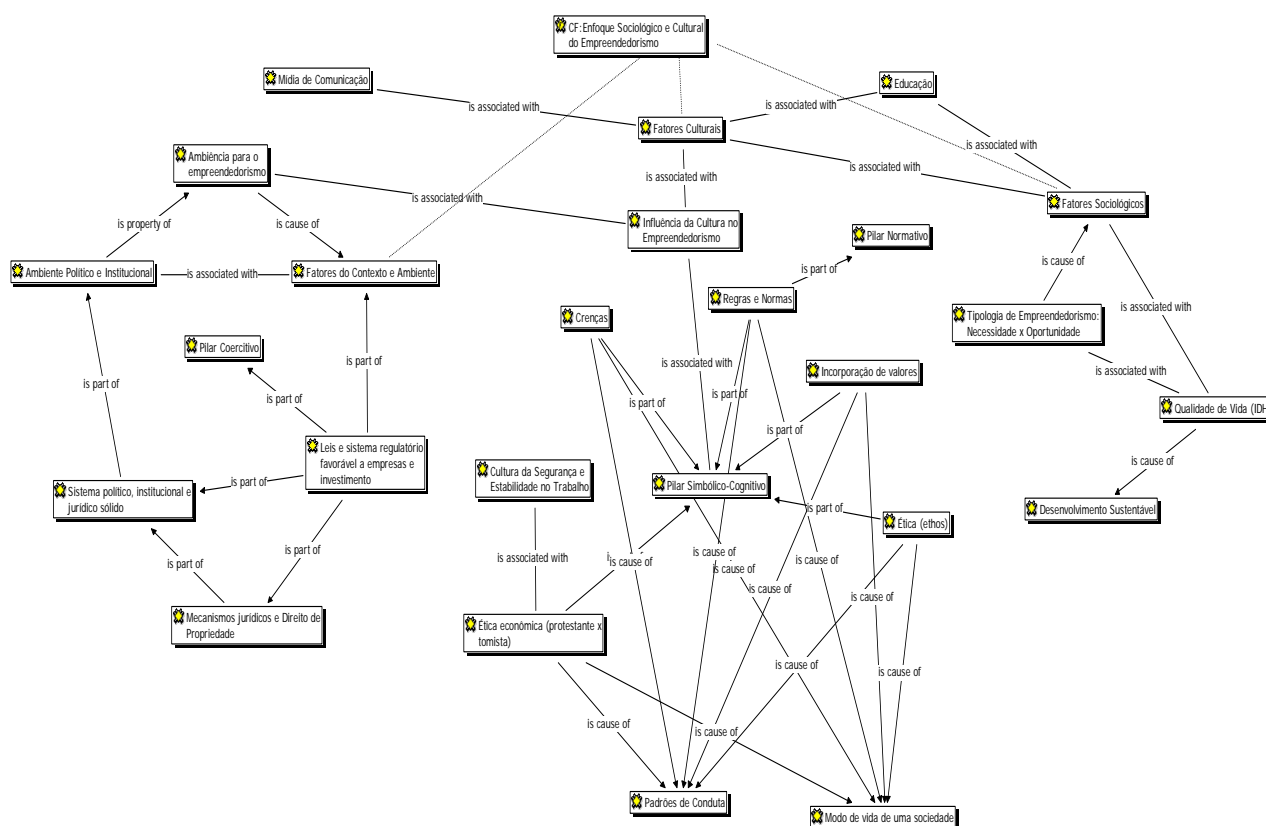


Figura 9. Rede de relações das categorias que constituem o empreendedorismo sob o enfoque sociológico-cultural (código de família).

Ao discutir sobre o ambiente favorável ao empreendedorismo, os entrevistados fizeram menção ao ambiente regulatório, à livre iniciativa e à cultura e educação:

No Brasil, não há uma política e mecanismos de sustentação para o empreendedorismo. Há um ambiente regulatório desfavorável, o sistema de financiamento não é adequado, falta investimentos, há ausência de compartilhamento de informação e conhecimento, não existe cultura de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

O ambiente para o empreendedorismo é o ambiente da livre iniciativa, onde as pessoas possam colocar suas idéias em prática; não obrigatoriamente numa empresa. Essa ambiência precisaria de mais orientação, de mais desburocratização, de mais conhecimento. E o que seria essa ambiência favorável? Acho que o ambiente para o empreendedorismo precisa de instituições ativas, eficazes, com funções e papéis claros. Penso que a atuação das instituições tem que ser repensada.

Uma questão que não havia sido contemplada inicialmente, e emergiu na análise de conteúdo das entrevistas e documentos, foi a questão da insegurança do ambiente político, institucional e jurídico. Na visão dos entrevistados, o ambiente favorável ao empreendedorismo não pode ser impregnado pela insegurança do ambiente político, institucional e jurídico.

O ambiente favorável seria o seguinte: Primeiro aspecto, a liberdade que se tem no Brasil, ou seja, a liberdade de pensar numa coisa e ir noutro sentido. Um ambiente favorável seria ter uma situação tributária favorável ou, até mesmo, não ter tributo no início; e ter liberdade de ação. Outro aspecto seria o jurídico. É o *enforcement* da lei, que precisa ter efetividade, eficácia.

Um ambiente de empreendedorismo? Aí, vamos discutir a política tributária, a ambiental e a sanitária. Como é que se desburocratiza para que a pessoa possa abrir e fechar uma empresa? Como facilitar isso? Quanto à questão tributária, como fazer uma legislação que inclua as empresas, as microempresas no processo produtivo? Na minha visão temos que aumentar a base de contribuintes para diminuir a alíquota, e diminuir, portanto, a sonegação.

Diante da burocracia, criar uma empresa é complicado, e as pessoas desistem quando vêem a necessidade de tanta papelada. E, para fechar uma empresa também é tão ou mais difícil do que abrir. Essa formalização, que é tão importante, tem que atrair pessoas, tem que atrair o empresário. É preciso trabalhar com fatores que inibem e que atraem. Então, para atrair tem que simplificar o processo, o número de guias, pelo menos. E, ainda, há uma carga tributária de 40%. Todos esses fatores limitam o próprio empreendedorismo, o crescimento.

As empresas estão tendo mais maturidade; os empresários estão tendo uma participação maior, porque a competição é mais árdua e a carga tributária é muito alta. Então, as empresas têm que agir de forma organizada. Esse fator é fundamental para um ambiente favorável ao empreendedorismo. Outros fatores limitadores de um ambiente favorável são a falta de infraestrutura e regras bem estabelecidas e claras.

Considero o empreendedorismo como um ambiente de insegurança; trocar o certo pelo duvidoso. O risco deve ser calculado, pois a nossa cultura é a da segurança e estabilidade no emprego. As pessoas têm receio de arriscar. Começam a sentir que realmente têm que ser muito criativos, têm que ter capital para poder investir, que o negócio não dá retorno a curto prazo. É difícil concorrer. Ser pequeno hoje é muito complicado. Acho que a ambiência, o medo, o receio existem muito dentro da própria família. É cultural.

Empreender tem a ver com a segurança jurídica, mas num sentido formar uma base cultural, uma vez que a sociedade brasileira tem uma história da desconfiança, que é alimentada pelo Estado. O Estado é o maior gerador de insegurança, uma vez que ele concentra o poder das instituições físicas, das armas, contra um cidadão que se sente impotente, a dificuldade que tem

de combinar com outro um partido político para limitar a ação do Estado, o Estado só cresce. E só cresce. E regulamenta. Então, é mais do que a questão de ser estatal, é uma lógica de interferência, que alimenta essa desconfiança.

A estrutura portuária tem que se modernizar; a alfândega é arcaica; as pessoas olham para o exportador e pensam que ele está rico; não é bem assim. Temos que mudar essa mentalidade e temos que tirar essa burocracia. Laboratórios têm que analisar a mercadoria para liberar o embarque no prazo. Estamos muito voltados para o comércio externo. Precisamos de instituições fortes e de políticas orientadas para a criação dessa estrutura no país.

Na análise de conteúdo dos documentos institucionais, o ambiente institucional político e regulatório também são abordados nos discursos, nas reportagens jornalísticas e principalmente, no documento Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015, que reserva um capítulo específico para tratar essa questão, cujas percepções são:

- A garantia da segurança jurídica e a eficiência do judiciário, que pressupõe a existência e a aplicação de normas jurídicas claras e estáveis, capazes de propiciar previsibilidade sobre o ambiente institucional, no qual os negócios e investimentos possam ser realizados e trazer segurança ao empreendedor.
- A necessidade de fomentar o permanente aperfeiçoamento do sistema político, partidário, eleitoral e de segurança pública, que têm gerado um ambiente hostil à atividade econômica.
- A redução da carga, simplificação e aperfeiçoamento do sistema tributário; a modernização da legislação trabalhista; a criação de agências reguladoras com regras estáveis e transparentes e que não implique incertezas, elevação do risco empresarial e bloqueio de decisões de investimentos.

Tanto a questão da educação quanto do ambiente institucional, político e regulatório são preocupações levantadas pelos empresários para um ambiente propício ao empreendedorismo, que foram sintetizadas nas figuras 10 e 11, a seguir, apresentadas na palestra realizada pelo presidente da CNI, Deputado Armando Monteiro Neto, na ocasião do lançamento da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, pelo Governo Federal, em 2003.

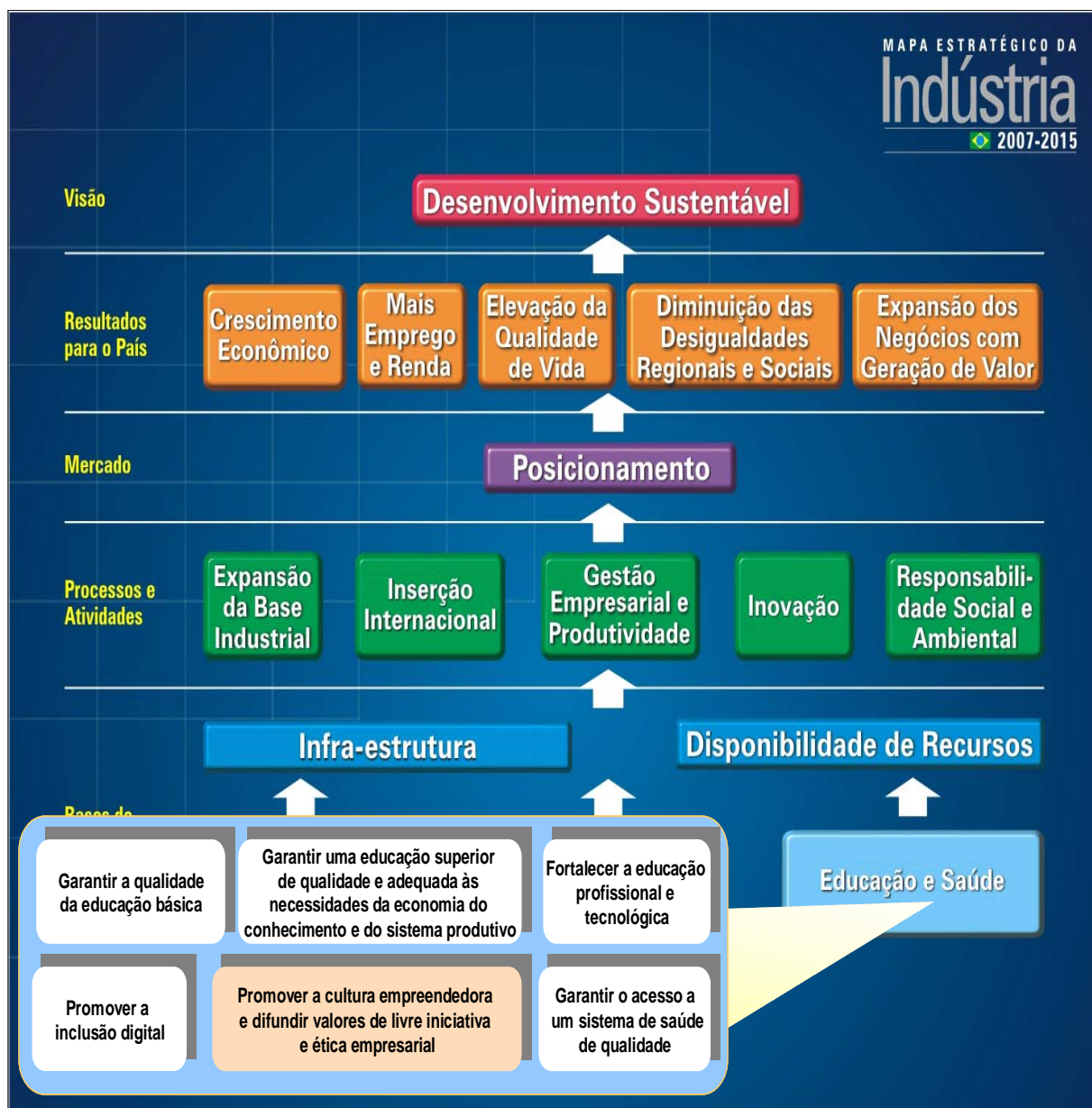


Figura 10. A promoção da cultura empreendedora na educação

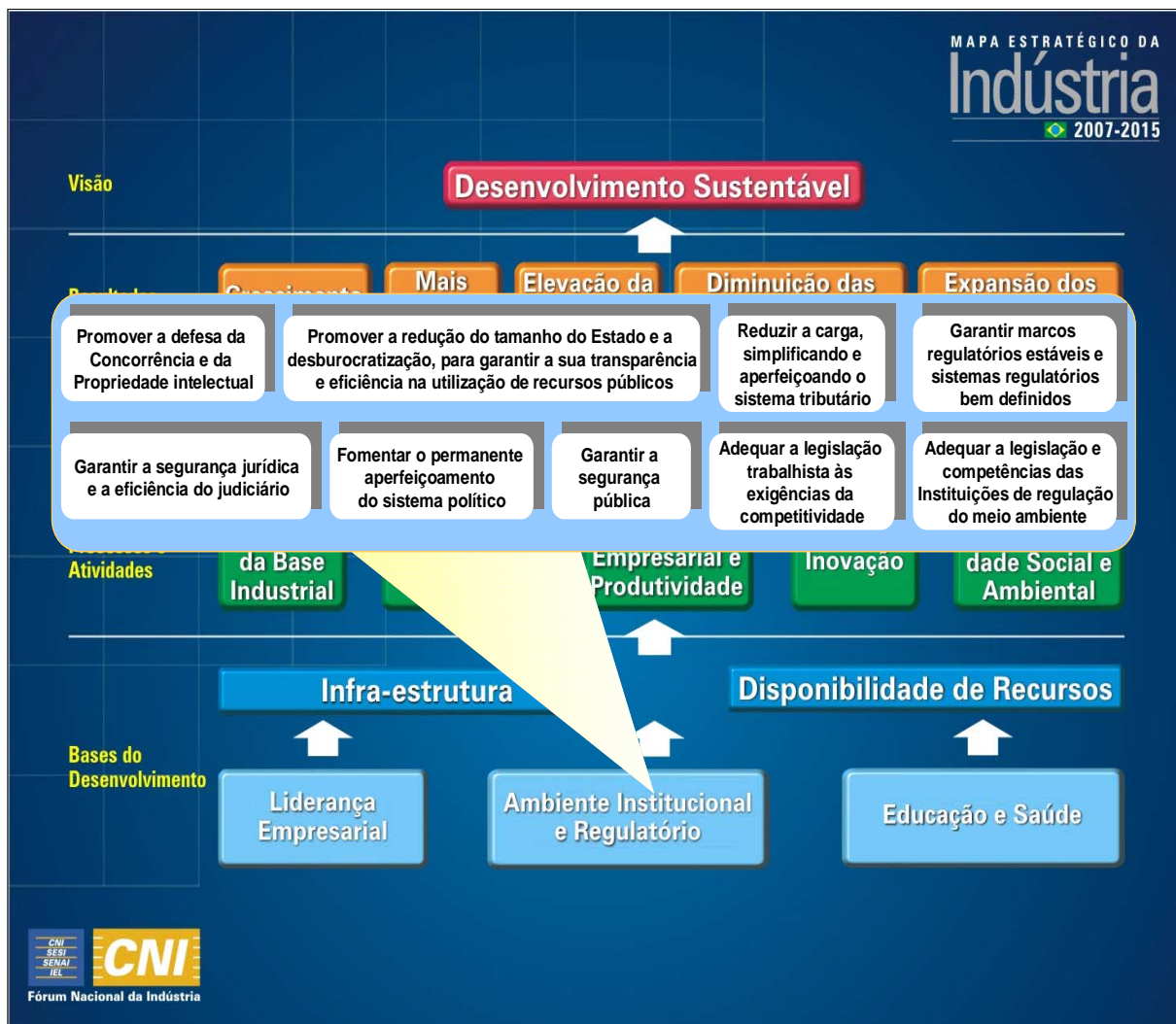


Figura 11. O ambiente institucional e regulatório favorável ao empreendedorismo e ao desenvolvimento sustentável.

A análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos coletados nesse estudo indica, portanto, que o sistema político, institucional, jurídico e regulatório, as leis, os mecanismos jurídicos e o Direito de Propriedade configuram o pilar coercitivo (regulativo) do ambiente, que pode fortalecer ou inibir o empreendedorismo. Essas constatações são indicadas na figura 9, apresentada anteriormente, onde se encontra a síntese dos fatores do contexto e ambiente que emergiram na análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos institucionais, constituindo, portanto, uma parte da análise do código de família do enfoque sociológico-cultural do empreendedorismo.

Nessa análise documental e das entrevistas, também ficou evidente a existência de fatores culturais que influenciam o empreendedorismo que, determinados pela incorporação dos valores, crenças, normas e regras morais, conformam o pilar simbólico-cognitivo-cultural que, por sua vez, estabelece o padrão de conduta e o modo de vida de uma sociedade. Esse

pilar simbólico-cognitivo-cultural permeia a ética em uma sociedade que pode ser favorável ou não ao desenvolvimento do empreendedorismo. Esses fatores culturais e sua rede de influências também podem ser observados na figura 9.

As questões mais prementes na discussão sobre o pilar simbólico-cognitivo-cultural permaneceram em torno dos valores da qualidade de vida e da cultura voltada para o trabalho. Nesse sentido, os padrões de conduta e o modo de vida da sociedade brasileira, na interpretação dos entrevistados, ainda são moldados pela cultura da estabilidade e segurança pelo emprego, do paternalismo, do clientelismo e do patrimonialismo. No entanto, os entrevistados reconhecem que o modo de vida de uma sociedade empreendedora deve ser pautado pela cultura da realização pelo trabalho, bem como pelos valores da livre iniciativa empreendedora, da ética empresarial, da responsabilidade social, do capital social e humano e do desenvolvimento para qualidade de vida.

Para alguns dos entrevistados, a cultura do empreendedorismo permeia a ética econômica e até mesmo uma ética religiosa, como se pode ver a seguir:

Santa Catarina foi colonizada mais por alemães do que por italianos. Aqui no Espírito Santo são 60% de italianos; eu mesmo tenho cidadania italiana. Apesar de eu ser 4/8 italiano, 1/8 africano, 1/8 holandês, 2/8 português, eu sou 4/8, eu sou um cidadão italiano, também. Sou brasileiro e italiano. Os alemães são luteranos e sabem que podem ser felizes nessa terra e também no céu. Os italianos achavam que só podiam ser felizes no céu; e a igreja católica pregava que para se alcançar a vida eterna e ir para o céu, tinham que sofrer nessa terra. Já os luteranos acham que se pode ser feliz aqui e lá também. Nós estamos querendo mostrar que as pessoas podem e devem ser empreendedoras. Nós temos que tirar da cabeça que se sofrermos nessa terra, se formos pobres e passarmos fome, vamos entrar no Reino de Deus.

Esse ambiente que tem a cultura de que a Igreja Católica ajuda muito a disseminar, não estimula o empreendedorismo. Disseminar. “Seja pobre, porque se você sofrer aqui, Deus te dá o céu”. Quem disse que Deus quer que eu sofra? Quem disse que Deus proibiu o prazer?

Os cafeicultores saíram lá da roça. São empreendedores, pessoas de visão, que se deram bem. Só que essa cultura é muito pontual. Ela não é uma manifestação da sociedade como um todo, para que possam progredir. Então, isso faz com que as pessoas cuidem do seu pedaço, do seu caminho. Eu me lembro de um americano dizia uma coisa interessante sobre a diferença entre a formação católica e a formação dele, protestante. Quer dizer, eles não admitem, por exemplo, alguém ganhar milhões de reais e não ter uma fundação, não ter alguma coisa que diminua a sua culpa. Eles têm um processo coletivo de responsabilidade.

Nosso pensamento hoje é mais de centro, de centro à esquerda. Há muitos economistas aqui; alguns desenvolvimentistas demais. A minha linha é mais da igreja; é uma linha da visão de que o elemento econômico é mais em função do empreendedorismo. A maioria dos economistas, das pessoas públicas influentes na política no ES é católico, quase nenhum é evangélico. Alguns deles, ateus.

Em determinadas culturas, o povo não é estimulado para o empreendedorismo. Existem várias barreiras, às vezes de religião, filosofias.

Ouvi uma entrevista de uma hora e quinze, numa rádio evangélica, falando sobre a mobilização para o empreendedorismo e sobre a ética do trabalho e o lucro como recompensa.

Dessas entrevistas, emergiu a preocupação com a ética no trabalho e no empreendedorismo. Segundo os entrevistados, dependendo da interpretação, pode haver uma crise valorativa no que se designa ser o empreendedorismo, caso a ética não esteja muito bem ajustada às oportunidades encontradas pelos empreendedores. Assim, conforme a situação, o empreendedor pode ser um oportunista, e sua ética pode refletir uma mudança negativa dos valores na sociedade. Principalmente, no Brasil, o jeitinho brasileiro é considerado uma característica da sociedade, que busca, na criatividade, uma solução para os seus problemas, tendo iniciativas que podem ser éticas ou não. Essa preocupação foi externalizada em vários trechos de entrevistas, descritos a seguir.

A invenção, a criatividade do brasileiro é um negócio louvável; esse jeitinho que o brasileiro tem para resolver as coisas. E quero ressaltar os dois aspectos, o jeitinho que é ruim, aquele jeitinho da Lei de Gérson para levar vantagem; e aquele jeitinho para solucionar, resolver os problemas.

É preciso compreender a questão ética no empreendedorismo. Porque, dependendo da interpretação, do perfil de cada um, da formação, ou principalmente de um evento, pode surgir uma crise valorativa muito grande, e o empreendedor pode ser um oportunista, que pode passar por cima de todo mundo, abandonar seus valores etc. É o que a gente chama de “o lado obscuro da força”. Todos os pontos positivos de um empreendedor podem se tornar algo negativo. Todo empreendedor tem que ter metas. Mas se ele só tiver metas, metas e metas, mas, não vê meios para atingir seu fim. Por exemplo, esses chefes de gangue são altos empreendedores, que usam seu potencial para o mal. Se um empreendedor manipular para roubar, para não pagar imposto algum, ele não está sendo útil.

Todos sabem que o Brasil, no *ranking*, é o país que está com maior atividade empreendedora. O povo brasileiro é muito empreendedor. O jeitinho brasileiro é mais criativo. Mas esse jeitinho brasileiro tem algo de negativo, aquela coisa de Lei de Gérson, ou seja, “eu faço para me dar bem”; “eu faço para mim; só eu lucro”. Há, também, o outro lado do jeitinho brasileiro, que deve ser aproveitado pelo lado positivo.

O jeitinho brasileiro pode ser aproveitado para coisas positivas e negativas. Quer dizer, o jeitinho brasileiro, quando serve para flexibilizar ou solucionar algo, é uma coisa positiva. É você buscar a solução para um problema. Agora, por outro lado, quando é só para benefício próprio, ou para prejudicar outras pessoas, esse jeitinho brasileiro é negativo; por exemplo, a malandragem.

Existe aquela parcela da sociedade, empreendedora, que teve acesso à universidade, à faculdade; há outra completamente abandonada e que está virando um monstro. Também é uma sociedade empreendedora; mas não tem ética, não atua na lógica do processo civilizatório da palavra, mas na lógica da força, na lógica da barbárie. E aí, qual a questão que se coloca? Quer dizer, temos dois Brasis, com muitos empreendedores, mas que estão sendo desperdiçados.

Os fatores sociológicos, emergentes da análise de conteúdo das entrevistas e documentos institucionais sobre o enfoque sociológico e cultural do empreendedorismo, foram associados às categorias que compõem o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH – estabelecido pelo Programa das Nações Unidas – PNUD, que são: a educação, a renda e a esperança de vida que indica o nível da saúde de uma sociedade. Esse índice permite que se possa analisar o nível da qualidade de vida de uma sociedade, encontrando-se intrinsecamente

relacionado ao desenvolvimento sustentável. Mas, os entrevistados, também, argumentam que essa qualidade de vida apresenta-se concentrada em determinadas regiões ou camadas sociais. Portanto, ao analisar o empreendedorismo em uma sociedade, os entrevistados afirmaram ser necessário considerar a questão da descentralização do poder, da riqueza, da educação e da saúde, o que no caso do Brasil, torna-se um grande desafio.

Outra questão nova que emergiu da análise de conteúdo dos fatores sociológicos foi a tipologia de empreendedorismo por necessidade e oportunidade, que não foi prevista inicialmente nessa pesquisa. Na percepção dos entrevistados, essa questão encontra-se relacionada ao desemprego e ao movimento das terceirizações e privatizações na economia.

Essas constatações sobre as implicações dos fatores sociológicos na promoção do empreendedorismo aparecem de forma sintetizada na figura 9, apresentada anteriormente.

5.3. Análise III: a figura do empreendedor

As diferentes concepções acerca do termo empreendedor permeiam uma linha teórica, que une a visão econômica e comportamental do empreendedorismo, enfatizando os valores que determinam os comportamentos e atitudes para a inovação e não, somente, as características atribuídas aos empreendedores. Verifica-se que, independente da linha teórica, na qual se fundamentam os estudos sobre empreendedorismo, uma questão parece emergir de forma uníssona, a fim de identificar se o empreendedor proporciona ou não a inovação e a criatividade, como se observa na seguinte fala de um dos entrevistados:

O empreendedor é aquela pessoa que precisa ter tino, iniciativa, ser arrojado, querer correr riscos, fazer seu próprio negócio; não apenas uma regra de relações de emprego. É muito importante a iniciativa empreendedora; mas, sem formação empresarial, ela não vinga. E a formação empresarial, sem a iniciativa empreendedora, também não se transforma em empresa. Empreender tem que representar um somatório dos dois fatores. O Brasil é um país que tem um povo criativo, que percebe oportunidades, consegue vislumbrar nichos e oportunidades que outros, talvez, não percebessem. Mas, o valor não está em apenas perceber a oportunidade, e sim em aliar o desejo à realização.

Tanto a visão econômica como comportamental apontam o empreendedor como a alavanca do desenvolvimento econômico e social, pois ele é o indivíduo que, pelas suas características particulares e sua forma diferente de ver a realidade, proporciona mudanças na sociedade com a introdução de inovações no mercado e a criação de novas oportunidades.

Constata-se que o empreendedor, neste estudo, foi definido pelos entrevistados como um agente econômico e um protagonista social, que transforma o seu sonho em realidade com criatividade e atitude empreendedora, participando do processo de mudança, introduzindo inovações no mercado e alavancando o desenvolvimento econômico e social. Na análise de conteúdo das entrevistas, o empreendedor manifesta elementos importantes do seu comportamento, tais como a busca de oportunidades, a iniciativa e a análise de riscos no

processo de empreender. Mostra-se como indivíduo arrojado e determinado, que possui valores voltados ao bem comum:

O empreendedor alavanca mais o **desenvolvimento sócio-econômico**. Por ser pró-ativo, ele está mais atento às **oportunidades**, mostrando um **diferencial**, ao transformar oportunidades em realidades, com **criatividade**, **fazendo inovações no mercado**.

O empreendedor, além de ser um **agente econômico**, precisa ser um **protagonista social**, no sentido de influenciar quem está próximo a ele, e apresentar outras características como ter **iniciativa**, **visão**, **atitude empreendedora**, resolver problemas e ter **criatividade**.

A questão da criatividade no empreendedorismo se aproxima do campo organizacional, uma vez que investir em **criatividade** implica reconhecer que a pessoa tem a habilidade para investir, tem capacidade de coordenação, perseverança e auto-estímulo. Na verdade, o contexto é uma das variáveis, ou seja, pode promover e até diminuir as dificuldades.

Entendo que empreendedorismo e empreendedor estão ligados à **criatividade**. E Empreendedor, para mim, é alguém que está sempre atento a **oportunidades**.

O empreendedor é aquele que tem **atitude**, faz melhor, com qualidade, com menor custo, isto é, que tem a maior relação custo/benefício.

Uma pessoa empreendedora pensa no futuro, busca **realização** tanto pessoal quanto profissional.

Como definir uma pessoa empreendedora? Em primeiro lugar, o empreendedor não tem medo de correr riscos e procura sempre acertar. Há pessoas com capacidade para pensar, sonhar, mas que não têm capacidade de realizar; não conseguem transformar aquele **sonho numa realidade**, em alguma coisa que realmente dê resultado. Para o empreendedor, também não é uma questão só financeira; é mais de **realização** profissional; o dinheiro é consequência. Então, o empreendedor é uma pessoa que **não tem medo de errar, de se arriscar**.

5.4. Análise IV: Dinâmica da Institucionalização do Empreendedorismo e do Programa ES-empreendedor no Sistema Indústria

A dinâmica de institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria engloba o ambiente político institucional, as fases de institucionalização do empreendedorismo no seu ambiente institucional, o tipo de isomorfismo adotado, a legitimidade que leva ao reconhecimento institucional, e a análise institucional de fatores internos e externos à organização ou programas determinados pela liderança, programa, doutrina, estrutura, recursos, vínculos e transações estabelecidos. Na figura 12, abaixo, constata-se a rede de relações entre as categorias analíticas de institucionalização, que emergiram da teoria. Ao analisar os conteúdos dos documentos e entrevistas, foi possível confrontar a rede de relações que emergiu da prática com a rede de relações que emergiu da fundamentação teórica adotada nessa pesquisa. Esse confronto será apresentado no final deste capítulo.

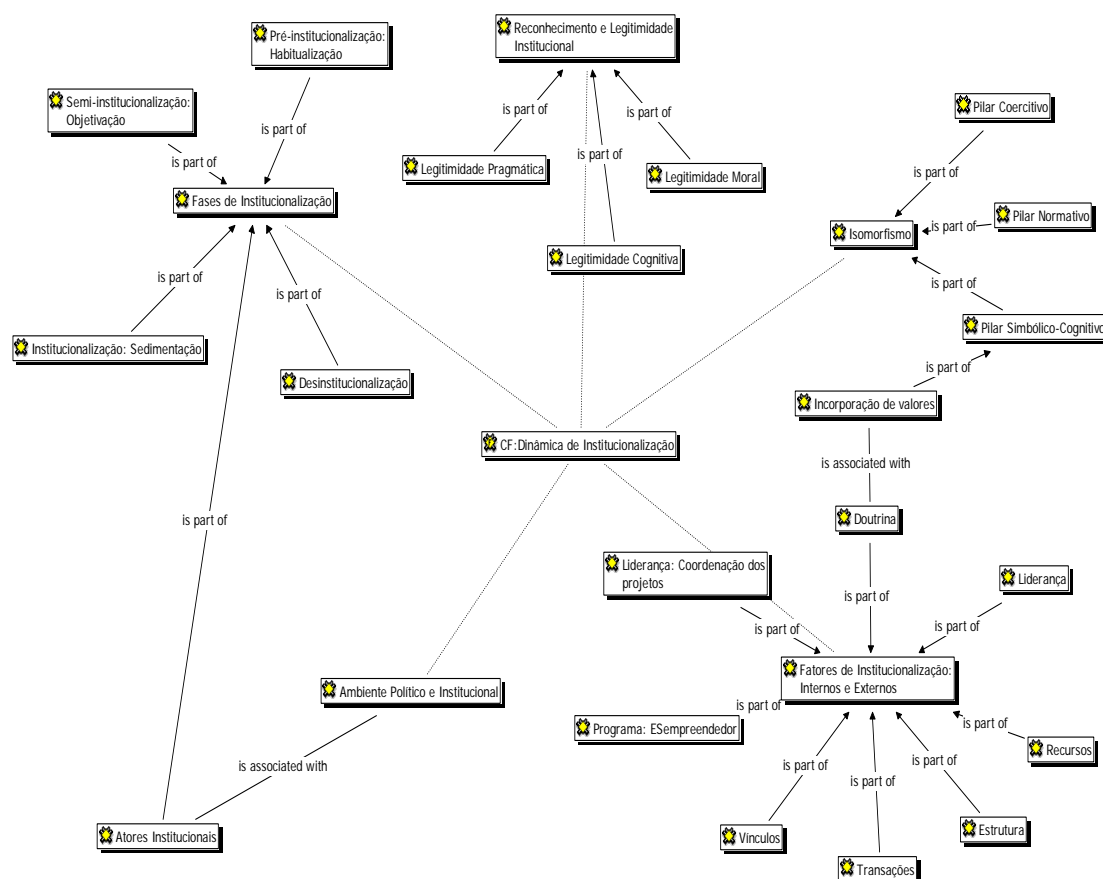


Figura 12. Gráfico da rede de relações entre as categorias analíticas da institucionalização decorrente da fundamentação teórica adotada nesse estudo.

5.4.1. Ambientes Institucionais

O ambiente institucional, conforme menciona Scott (1992), é onde reinam as normas e as exigências para que as organizações obtenham apoio e legitimidade do ambiente, de forma a se tornarem institucionalizadas. É nesse mundo que as organizações atuam e tentam preservar sua identidade institucional, embora sua inserção em um grande sistema de redes e relações seja muito mais íntima dentro do setor de que fazem parte. Nele, os processos interativos evidenciam, mais fortemente, formas de dominação e divulgação dos processos institucionais e técnicos. Nesse sentido, Scott (1995) define que os ambientes são técnicos e institucionais.

A partir da análise de conteúdo dos documentos e entrevistas nessa pesquisa, identificou-se que o ambiente técnico do empreendedorismo no Sistema Indústria é conformado pelo IEL/ES e SESI/ES, pois, até o momento, essas instituições são responsáveis pela execução e realização dos projetos de empreendedorismo, palestras, capacitações do corpo docente, desenvolvimento de metodologias e projetos pedagógicos, divulgação na

mídia, entre outras atividades. Portanto, as atividades e projetos de empreendedorismo realizados por essas duas instituições é que permitem a eficiência da organização. O SESI/ES e o IEL/ES constituem o ambiente em que a dinâmica de funcionamento se baseia para a troca de bens e serviços, de modo que as organizações sejam avaliadas pelo processamento eficiente do trabalho desenvolvido, ou seja, elas colocam seus produtos e serviços no mercado e são reconhecidas ao exercerem um controle eficiente sobre o processo de trabalho. Essas duas instituições incorporam, portanto, a conotação de estruturas racionais eficientes, e que, de modo eficaz, procuram realizar os objetivos específicos da disseminação do empreendedorismo, no Sistema Indústria.

Outra constatação decorrente da análise de conteúdo das entrevistas, é que o ambiente institucional foi dimensionado a partir de um ambiente específico e um ambiente geral. O ambiente institucional específico é composto pelas instituições que constituem o sistema da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – FINDES - que envolvem o SESI/ES, SENAI/ES, IEL/ES e a própria FINDES. O ambiente institucional geral é formado pela CNI, SESI, SENAI, IEL, SEBRAE, Conselho Temático da Micro e Pequena Empresa da CNI, Grupo GERDAU, ONGs, entre as quais foi citada a MOVIVE, especificamente, igreja protestante batista, grupos de telecomunicações do Estado do ES, o Governo com a participação específica da Assembléia Legislativa de Vitória e das 78 prefeituras do Estado do ES e o sistema educacional representado pelas escolas municipais, estaduais, escolas do SESI e a Secretaria de Educação do Estado do ES – SEDU. Essas instituições que conformam o ambiente institucional geral e específico representam quatro segmentos significativos da sociedade: o governo, a indústria, o sistema educacional e o terceiro setor. É nesse ambiente que a legitimidade será conferida à organização, estando relacionada ao grau de aceitação cultural que a mesma terá na sociedade (SCOTT, 1995).

Esses ambientes institucionais caracterizam-se pela elaboração e difusão das regras e procedimentos, proporcionando às organizações a legitimidade e o suporte contextual, uma vez que elas buscam o apoio e a legitimação do ambiente em que estão inseridas, configurando-se com as normas e os requisitos que o ambiente gera. Nesse sentido, esses ambientes representam a conotação contida no conceito *rationale*; cuja extensão a organização específica é capaz de interpretar um valor, uma teoria ou uma explicação que justifique ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável (MACHADO-DASILVA e GONÇALVES, 1998).

Os ambientes técnico e institucional, identificado a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas nesse estudo, encontram-se sintetizados na figura 13, a seguir.

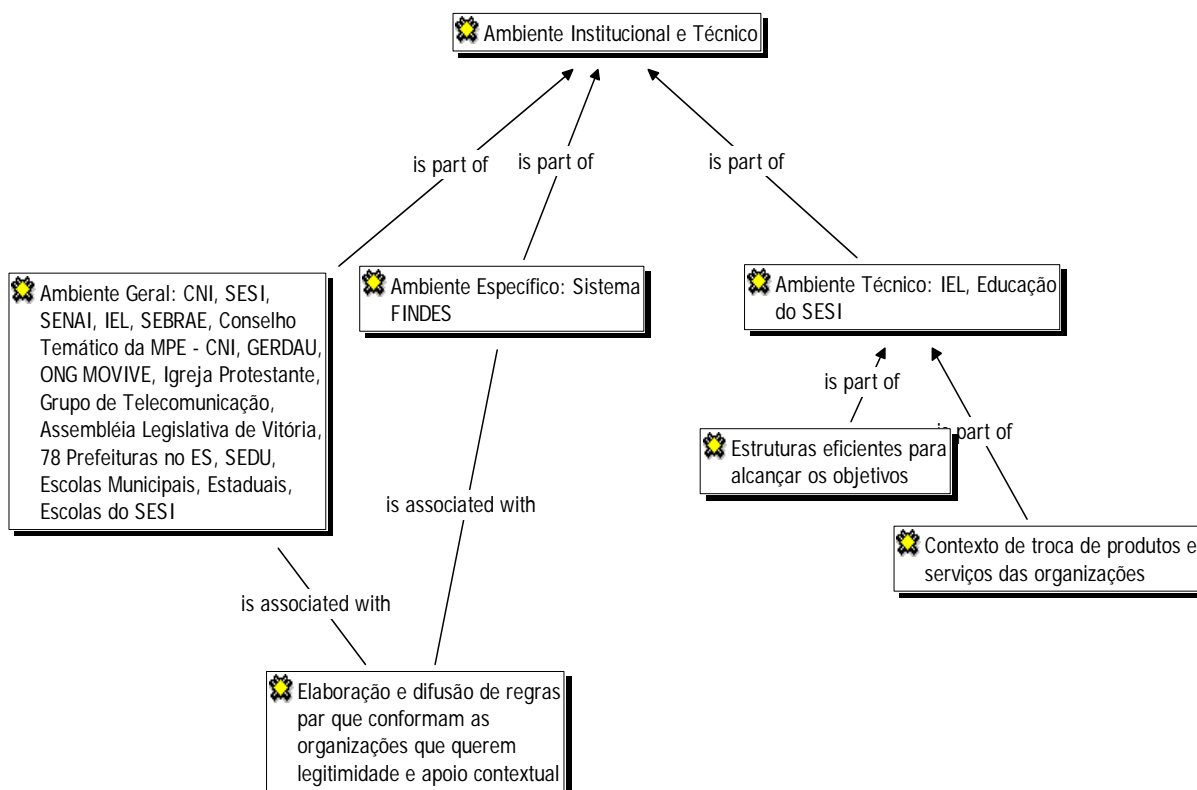


Figura 13. Rede das relações entre as categorias analíticas do ambiente institucional e técnico do empreendedorismo.

5.4.2. A análise institucional dos fatores internos e externos ao empreendedorismo no Sistema Indústria

Conforme a marco teórico adotado nesse estudo, a institucionalização de uma organização, um fenômeno, uma prática ou um programa pode ser explicado a partir de algumas categorias analíticas. Para Esman e Blaise (1966, apud SOUZA, 1996), as organizações em processo de institucionalização exercem um papel no seu meio ambiente, apresentando comportamentos explicáveis que podem ser caracterizados por fatores internos (liderança, doutrina, programa, recursos e estrutura) e externos (vínculos e transações).

As categorias referentes à institucionalização do programa de empreendedorismo no Sistema Indústria que emergiram na análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas nessa pesquisa são indicadas na figura 14, a seguir.

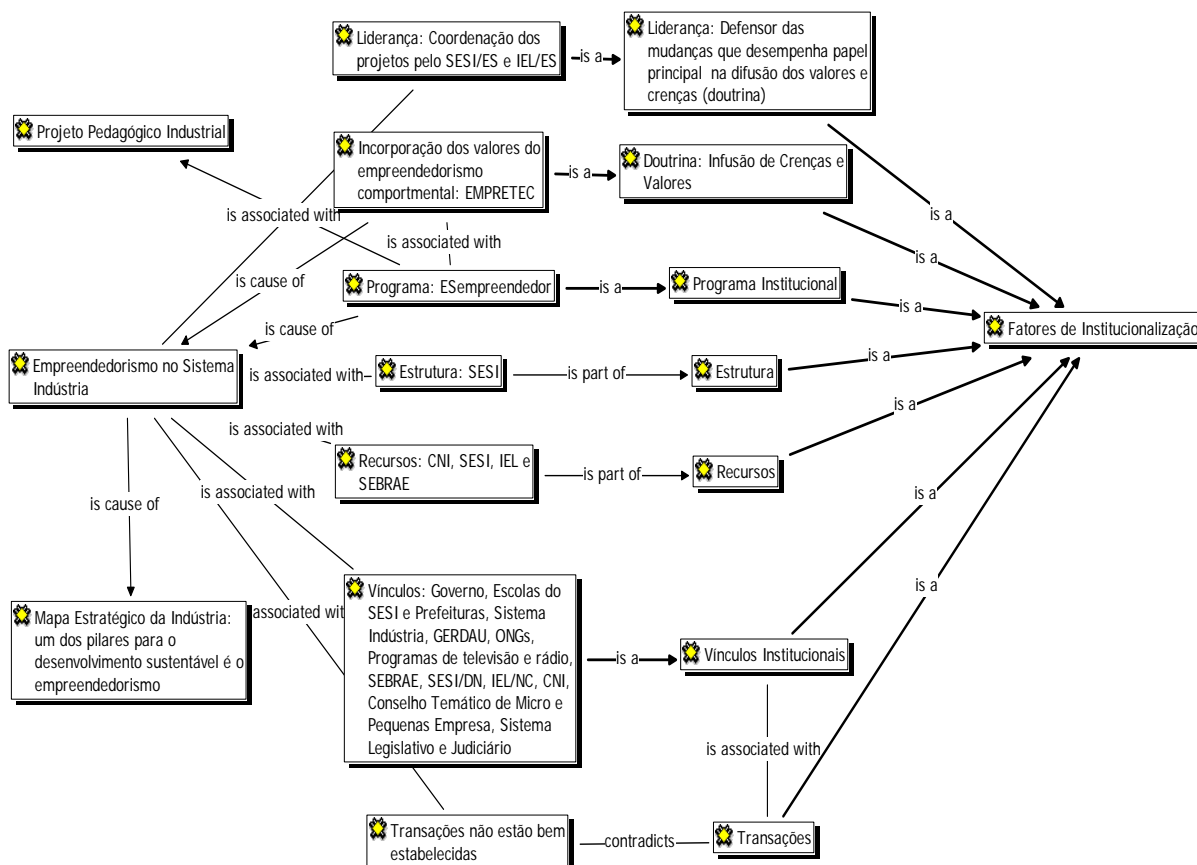


Figura 14. Rede das relações entre as categorias analíticas de institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria

Nessa análise dos dados coletados, constatou-se que a liderança é o fator de maior força no estágio atual da institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria. Essa liderança é exercida pelo atual presidente da FINDES, que também exerce a presidência do Conselho de Micro e Pequena Empresa da CNI. O líder desse processo, desde 1993, desenvolve atividades de empreendedorismo.

No entanto, identificou-se que a liderança do presidente da FINDES ocorre no nível político, institucional e estratégico. No nível técnico, outro tipo de liderança foi identificado na análise dos dados, ou seja, a dos gestores dos projetos de empreendedorismo que compõem o programa ES-empendedor. Essa liderança é desempenhada pelo superintendente do IEL/ES, pela diretora superintendente do SESI/ES, pelo diretor regional do SENAI/ES e pelo consultor da FINDES, contratado pelo IEL/NC.

A doutrina em vigor no ambiente institucional da indústria, na percepção dos entrevistados, é voltada para a infusão de crenças e valores do empreendedorismo baseadas na ética e livre iniciativa empresarial, na cultura da realização pelo trabalho, e nas características comportamentais do EMPRETEC, conforme indica a figura 14, apresentada anteriormente.

Quanto ao programa, pode-se dizer que existe o Programa ES-empendedor, constituído por dez projetos de empreendedorismo, cuja descrição foi apresentada no capítulo 4. Dos projetos que compõem o programa ES-empendedor, três são projetos de cunho educacional, dois são projetos da área legislativa, um projeto na área de pesquisa e estudos em empreendedorismo, dois são projetos de divulgação, comunicação e marketing, e, finalmente, dois projetos de apoio empresarial.

Constatou-se que apenas três projetos estão em fase de execução: a) o projeto SESI Pedagogia Empreendedora, dimensionado para o ensino fundamental com aplicação nas escolas do SESI/ES; b) o projeto Empreendedorismo na Sociedade, que envolve a divulgação com palestras de sensibilização; e c) desenvolvimento do estudo de avaliação do SESI Pedagogia Empreendedora. Os demais projetos encontram-se em fase de formulação. O programa ES-empendedor representa o atual projeto industrial orientado para o empreendedorismo, que é um dos pilares do mapa estratégico da indústria, no horizonte de 2007 a 2015.

Na análise de conteúdo das entrevistas, também, se identificou que a estrutura utilizada até o momento tem sido a estrutura do SESI/ES. No entanto, existe uma preocupação dos entrevistados com a melhoria das estruturas existentes.

A estrutura do programa ES-empendedor utiliza a formação do corpo docente, a infraestrutura do SESI, suas instalações, seu corpo diretivo com valores para educação e liderança das diretorias das escolas e do Presidente da FINDES.

A pedagogia empreendedora foi implantada nas dez escolas do SESI/ES.

A estrutura utilizada na pedagogia empreendedora é a mesma que já existia no SESI/ES, nas escolas. Mas, é sempre preciso renovar a parte técnica, melhorar os laboratórios, a infraestrutura, redefinir a grade curricular.

Essa estrutura poderia ser melhorada. Os cursos de capacitação dos professores e multiplicadores a distância poderiam ser mais bem aproveitados.

A estrutura já existia; e também recursos humanos. Hoje, a estrutura que existe para tocar o programa - pessoas, gestão, espaço físico, equipamentos - precisa ser ampliada.

Poderia haver um pacto com a universidade corporativa, uma parceria de modo a envolver mais pessoas e dar mais apoio; ter mais divulgação; às vezes nem todos os que se inscrevem podem fazer os cursos porque as turmas são limitadas. Esse aspecto tem que ser repensado.

O presidente da FINDES visualiza que, no Programa ES-empendedor, a estrutura física e de pessoal do SESI precisam ser melhoradas. Está sendo feito um novo plano de cargos e salários, porque a concorrência maior não é com outras escolas, mas, com empresas, tipo a Petrobrás. Há uma demora para se formar um docente, porque não há uma escola de formação, mas de multiplicadores.

No que diz respeito aos recursos, foi identificado na análise de conteúdo das entrevistas que, para o ES-empendedor, a origem dos recursos, principalmente financeiros foi da CNI, SESI/DN, IEL/NC, SEBRAE e FINDES. Mas, da mesma forma que ocorreu com a estrutura, os entrevistados expressaram a sua preocupação com a continuidade e disponibilidade dos mesmos.

O programa ES-empendedor tem recursos, pois tem projeto político pedagógico com premissas do empreendedorismo, tem financiamento do SESI/DN, conta com o corpo docente do SESI/ES, capacitado na pedagogia empreendedora. A dificuldade é garantir a continuidade desses recursos, principalmente o capital humano e financeiro. As dificuldades para institucionalização desse programa encontram-se na manutenção da infra-estrutura e dos recursos para que não fiquem vulneráveis à descontinuidade por mudanças na gestão política institucional.

Em 2004, houve uma tentativa de apoiar os departamentos regionais para mudar o foco de atuação; então, financeiramente, foram destinados recursos para poder desenvolver estratégias para empreendedorismo. Uma outra linha foi o desenvolvimento de projetos inovadores, que tentou envolver os departamentos regionais para trabalhar os conceitos de empreendedorismo, inovação, inclusão digital, para a sociedade do conhecimento. Então, foi repetido em 2005, e considerado que já estão em condições de dizer que, de fato, são inovadores, agregam valores e estão prontos para serem disseminados por todas as escolas do sistema. O Espírito Santo Empreendedor possui 34 conteúdos curriculares sobre empreendedorismo, na rede de educação, experiência essa também registrada no Rio Grande do Sul.

A inserção dessa metodologia no currículo infantil e do ensino fundamental já começou a ser executado. O corpo técnico é formado por cerca de quatrocentas pessoas. Foram capacitados professores, orientadores, supervisores e toda a equipe técnica. O presidente da FINDES levou o projeto para o presidente da CNI, que financiou a implantação dessa pedagogia empreendedora nas escolas públicas. E o resultado se mostra excelente.

O SESI/ES fez a implantação de Pedagogia Empreendedora, financiado pelo SESI Nacional.

O ES-empendedor conseguiu recursos no SESI/DN. O superintendente do IEL/ES conseguiu parte dos recursos no SEBRAE e no IEL Nacional, a outra metade foi obtida no Conselho Nacional do SESI.

A CNI deu apoio financeiro, o problema é garantir que terá continuidade desse apoio no futuro.

São necessários recursos humanos e financeiros para levar o empreendedorismo para a educação. A partir do momento em que se detém o conhecimento, são necessárias pessoas que o transmitam e divulguem de alguma forma. Para trazer pessoas que dêem esse embasamento e fortaleçam essa educação, há necessidade de recursos financeiros.

O SESI/DN vem dando o apoio. Essa parceria facilitou o processo de implantação da pedagogia empreendedora. Saiu o edital de projetos, para concorrência; e a entidade ganhadora recebeu um financiamento de R\$ 140 mil.

Conforme indicado na análise de conteúdo das entrevistas, esquematizada na figura 14, os vínculos foram estabelecidos com entidades que representam quatro segmentos significativos da sociedade: setor produtivo empresarial, governo, sistema educacional e terceiro setor (ONG).

Também fica evidente, na figura 14, que as transações não foram bem definidas entre as partes envolvidas, o que pode comprometer as relações e os vínculos entre elas, bem como a continuidade das ações do ES-empendedor.

No estudo de institucionalização de políticas públicas brasileiras, Souza (1998) identificou que a cultura político-administrativa no Brasil é influenciada por valores culturais específicos, tais como o clientelismo, o corporativismo e o conformismo. Esse aspecto, também, se mostrou fundamental nesse estudo, pois como já foi constatado na discussão sobre o pilar simbólico-cognitivo-cultural, apresentada no capítulo 5.2.3, os padrões de conduta e o modo de vida da sociedade brasileira, na interpretação dos entrevistados, ainda são moldados pela cultura do paternalismo, do clientelismo e do patrimonialismo.

5.4.3. Estágios do processo de institucionalização

A institucionalização é um processo fundamental na criação e na sobrevivência de grupos e organizações sociais (SELZNICK, 1972). Dessa forma, torna-se importante analisar o processo de institucionalização que ocorre com a transformação das crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tornam-se padrões, passando a ser reconhecidos como rotinas naturais ou como concepções compartilhadas da realidade (FONSECA, 2003; FREITAS, 2005).

Para Berger e Luckmann (1967), as ações habituais, precedentes à institucionalização, são atribuídas a determinados atores que, de maneira compartilhada e ao longo do tempo, passam a desempenhar certos papéis no contexto social. Segundo Tolbert e Zucker (1998), a tipificação é o desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas ou significados que estão ligados aos comportamentos tornados habituais. Essas autoras identificaram, no processo de institucionalização, o aspecto da exterioridade, que se refere ao grau em que as tipificações são vivenciadas, possuindo uma realidade própria que confronta o indivíduo com um fato externo e coercitivo. Nesse sentido, a continuidade histórica garante a transcendência das ações, por meio da transmissão das tipificações, aos novos membros que, mesmo desconhecendo as suas origens, são aptos a tratá-las como dados naturais em uma determinada realidade social.

Entre os estágios que compreendem o processo de institucionalização, identificou-se, na análise de conteúdo das entrevistas, esquematizada na figura 15, que o programa de

empreendedorismo, no Sistema Indústria, está numa fase de transição do estágio de pré-institucionalização para o estágio de semi-institucionalização.

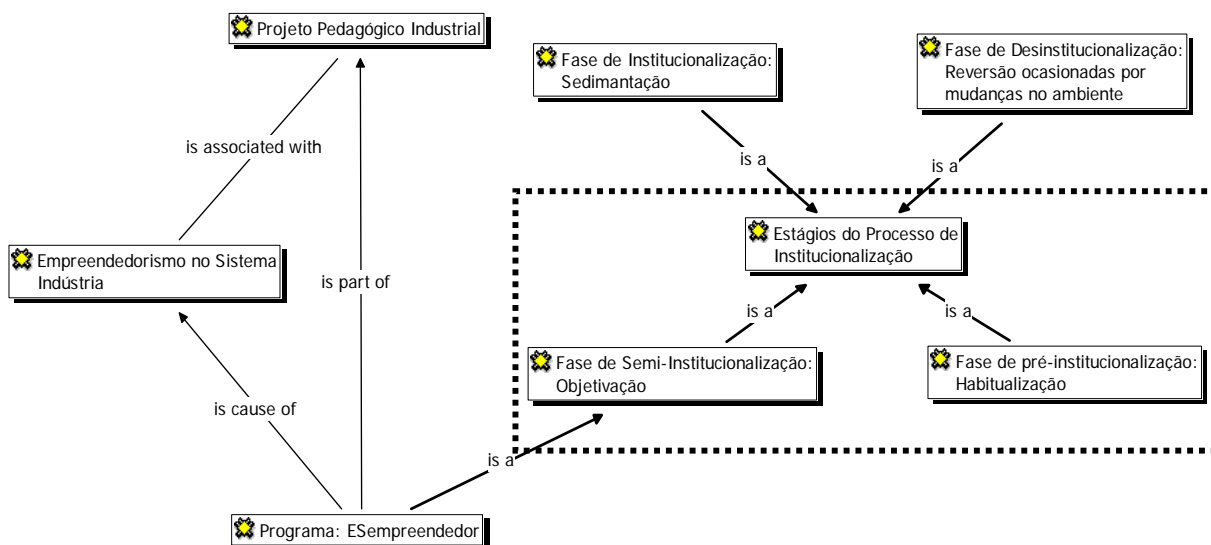


Figura 15. Rede de relações entre as categorias analíticas do estágio do processo de institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria

Na fase de pré-institucionalização, compreendida entre 2003 e 2005, as práticas de habituação foram realizadas com a finalidade de difusão da doutrina do empreendedorismo no ambiente institucional do Sistema Indústria, começando pela FINDES.

A partir de 2005, o empreendedorismo entrou na fase de semi-institucionalização, passando a realizar tarefas de objetificação, teorização, difusão normativa do programa de empreendedorismo nas estruturas das entidades do Sistema Indústria, e monitoramento interorganizacional, iniciando pela FINDES e pelo SESI/DN.

Durante esse processo de transição do estágio de pré-institucionalização para o de semi-institucionalização, a liderança (Presidente da FINDES e empresário do setor têxtil: vestuário) realizou um papel fundamental no desempenho das tarefas pertinentes a essas fases de institucionalização.

O estágio de objetificação foi detectado, principalmente, pelo fato do programa Es-empendedor expressar o novo arranjo estrutural constituído por um conjunto de políticas, normas e procedimentos de disseminação do empreendedorismo, tanto para a FINDES como para um grupo de organizações que compõem o ambiente institucional.

Apesar de somente três projetos se encontrarem em fase de execução, são considerados os projetos fundamentais na fase de objetificação, pois buscam difundir o corpo de valores e a doutrina do empreendedorismo na estrutura e no ambiente institucional do

Sistema Indústria, a partir de ações de educação, sensibilização e comunicação na mídia. Com essas ações, na percepção dos entrevistados, espera-se desenvolver um determinado grau de consenso social entre os decisores da organização, tanto a respeito dos valores em torno do empreendedorismo e da estrutura necessária, como da crescente adesão e comprometimento das organizações, com base neste consenso.

Tal consenso social entre os decisores da organização em torno do empreendedorismo está emergindo por meio de dois mecanismos: o monitoramento interorganizacional e o papel da liderança frente ao processo de institucionalização.

O monitoramento interorganizacional corresponde ao processo de objetificação da estrutura e dos esforços para aumentar sua eficiência relativa. Outras organizações estão testando e avaliando a nova estrutura pretendida nas escolas do SESI/ES. Com isso, os decisores estão analisando as informações em relação ao custo-benefício, ao observar o comportamento dessas organizações que compreendem dez escolas do SESI, também conhecidas como Centro de Atendimento ao Trabalhador - CAT. Quanto maior o grupo das adotantes, maior probabilidade dos decisores em perceber as tendências favoráveis ou desfavoráveis àquela solução (TOLBERT; ZUCKER, 1998). No caso de as tendências serem favoráveis, essa experiência será ampliada com a disponibilização do projeto pedagógico para as escolas das prefeituras de ES e para as demais escolas de outros estados brasileiros. Caso as tendências sejam desfavoráveis, buscar-se-á um ajuste no projeto pedagógico para que seja possível a disseminação do empreendedorismo pela via da educação.

Vale ressaltar que o projeto pedagógico aproveita as estruturas, recursos e atividades de empreendedorismo, já existentes nas organizações, que fazem parte do ambiente institucional. Por isso, as transações e vínculos são tão sensíveis para o sucesso e a institucionalização do empreendedorismo no Sistema Indústria e na sociedade, de maneira geral.

O papel do líder do processo de institucionalização do empreendedorismo é desempenhado pelo presidente da FINDES, que procura definir um problema organizacional genérico e justificar um arranjo estrutural formal particular, como a solução para um problema com bases lógicas ou empíricas. Para isso, o líder precisa realizar duas tarefas básicas. A primeira tarefa é gerar o reconhecimento público de um padrão consistente de insatisfação ou de fracasso organizacional de um grupo de organizações. A segunda tarefa é gerar teorias que permitam o diagnóstico das fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo

compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento (TOLBERT e ZUCKER, 1998). Nesse sentido, o presidente da FINDES procurou desenvolver a primeira tarefa, principalmente na participação na 10ª UNCTAD, quando representou o Brasil, conseguindo o reconhecimento público de que o país só alcançará um melhor nível de qualidade de vida com educação, empreendedorismo e um governo indutor do desenvolvimento com um Estado mínimo. A segunda tarefa pode ser interpretada como um esforço do presidente da FINDES para apresentar o programa ES-empendedor como uma solução para o problema do empreendedorismo no Estado do Espírito Santo.

5.4.4. Processos Isomórficos

No Sistema Indústria, e especificamente no sistema da FINDES, o empreendedorismo apresenta práticas de isomorfismo regulativo e cognitivo, concretizadas, respectivamente, por meio de mecanismos coercitivos e miméticos, conforme pode ser constatado na figura 16, a seguir.

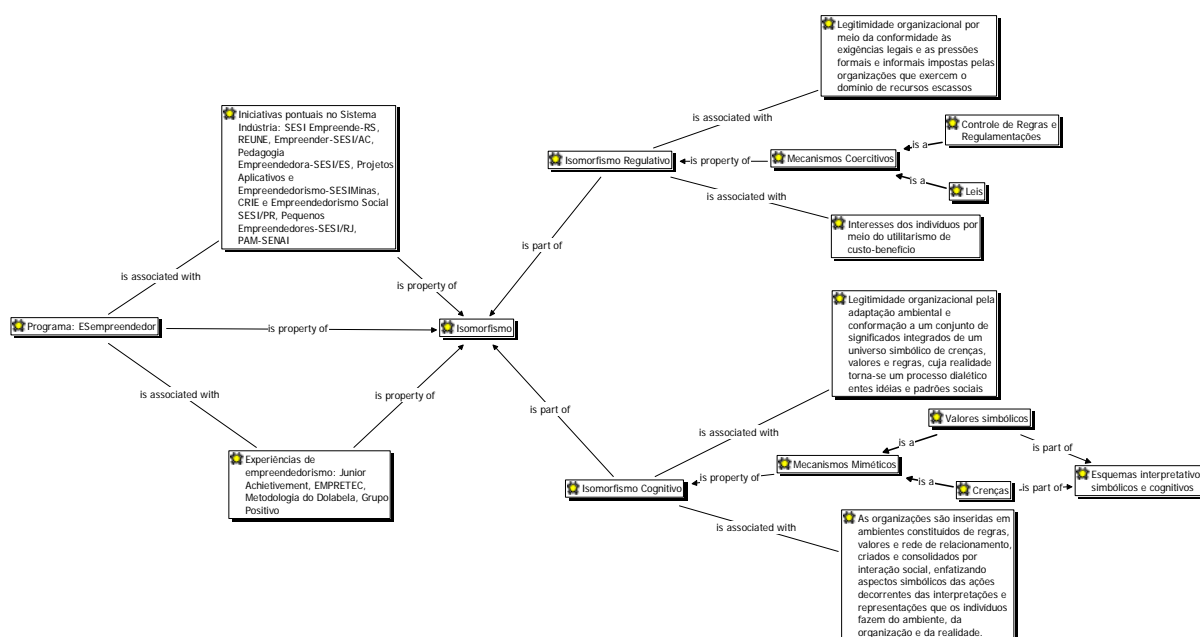


Figura 16. Rede de relações entre as categorias analíticas do isomorfismo adotado no empreendedorismo no ambiente do Sistema Indústria

Percebe-se, na descrição do caso ES-empendedor, apresentada no capítulo 4, que o isomorfismo regulativo encontra-se presente nos projetos do ES-empendedor de aperfeiçoamento da legislação de educação e de desburocratização e redução tributária. Nesses projetos, é evidente a adoção de mecanismos coercitivos, com a finalidade de legitimação do empreendedorismo na sociedade brasileira.

O projeto de aperfeiçoamento da legislação da educação propõe, por força de Lei, a inclusão da disciplina de empreendedorismo em cursos superiores, ensino médio profissionalizante e estágios, bem como a difusão da cultura empreendedora no ensino infantil e fundamental. Na mesma linha, o projeto de desburocratização e redução tributária abrange a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, associada à aprovação do projeto de lei 210/2004, apresentado pelo Executivo federal no segundo semestre de 2004, que pode aumentar significativamente o número de empresas que poderão sair da informalidade. Uma vez aprovada, essa lei disporá sobre regimes tributário, previdenciário e trabalhista da micro e pequena empresa, a fim de reduzir-lhes a carga impositiva e as obrigações acessórias. O argumento dos empresários é que essa redução significativa da contribuição servirá de incentivo para o registro de empresas que hoje estão na informalidade, facilitando assim a contratação de empregados com carteira assinada. Esse projeto de lei visa também a simplificação dos impostos e contribuições da União, dos estados (ICMS), do Distrito Federal e dos municípios (ISS), estabelecendo um regime único de arrecadação de impostos e contribuições nos âmbitos federal, estadual, distrital e municipal, bem como estabelecer normas de desburocratização e simplificação dos processos de abertura, funcionamento e baixa de empresas, assim como regulamentar o acesso ao crédito e ao mercado, inclusive quanto às aquisições de bens e serviços pelos poderes públicos.

Portanto, esses projetos, baseados na força da legislação, demonstram que o empresariado quer se utilizar das leis e regulamentos para incentivar o empreendedorismo no Brasil e legitimá-lo, por meio de conformidades, às exigências legais e às pressões formais impostas pelas empresas, que exercem o domínio de recursos escassos, o que nos remete ao isomorfismo regulativo.

Já o isomorfismo cognitivo é evidenciado no programa ES-empendedor, na própria missão da FINDES ou na missão e negócios do IEL/NC, onde se percebe a tendência de infusão do corpo de valores e crenças do empreendedorismo na organização e no seu ambiente institucional.

No programa ES-empendedor, essa incorporação dos valores do empreendedorismo é baseada no enfoque comportamental, que explora as características comportamentais do empreendedor, dimensionadas em três grupos: realização, poder, e planejamento. Os valores da inovação não são comunicados de forma explícita no Programa do ES-empendedor, apresentado no capítulo 4. Mas, na análise do enfoque comportamental do

empreendedorismo, apresentada no item 6.2.3, foi constatado que os entrevistados abordaram os valores da inovação associado à criatividade.

Na missão da FINDES, percebe-se a infusão do corpo de valores do empreendedorismo na organização.

Missão: Representar e defender os interesses da indústria capixaba, para melhorar a sua competitividade, buscando permanentemente o fortalecimento dos seus sindicatos, o estímulo ao empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável do Espírito Santo (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FINDES, 2005 – 2008).

Os valores do empreendedorismo também estão presentes no mapa estratégico da indústria e em uma das linhas de atuação do Instituto Euvaldo Lodi – IEL/NC.

A divulgação da cultura empreendedora e a valorização da atividade empresarial são essenciais para o crescimento do País. O elo de ligação é a interdependência entre empreendedorismo e inovação. A sua difusão requer processos educativos capazes de formar profissionais para empreender e inovar. Promover a cultura empreendedora na educação significa desenvolver valores para criar a prática de comportamentos individuais na busca de soluções e iniciativas na gestão do próprio negócio, na participação e organização das formas de geração de renda e emprego e na condição de cidadão ativo, como empreendedor social. Requer uma atitude pró-ativa e inovadora do cidadão para sua sustentação, que deve ser difundida entre crianças, jovens e adultos como uma possibilidade de aplicação de conhecimentos e de realização pessoal, de utilização da criatividade, habilidade, liderança e visão de futuro. Deve ser apoiada pelo sistema de ensino, por meio do desenvolvimento de conceitos, tecnologias, metodologias e práticas bem como pelo suporte para a aplicação de princípios de organização, técnicas e normas facilitadoras do sucesso da iniciativa individual e coletiva (MAPA ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA, 2007 – 2015);

Linha de atuação de Empreendedorismo do IEL: Promover o desenvolvimento do empreendedorismo, estimulando a criatividade e a atitude empreendedora nos indivíduos, nas empresas e no ambiente sócio-cultural (Documento de Divulgação do IEL, 2006).

Essas práticas isomórficas, por meio dos esquemas interpretativos simbólicos e cognitivos, foram baseadas em mecanismos miméticos a partir de experiências de empreendedorismo anteriores. Na análise documental e de entrevistas, foram encontradas várias referências de experiências de empreendedorismo anteriores, que influenciaram na concepção do programa ES-empreendedor. Entre essas experiências, encontram-se a *Junior Achievement*, o EMPRETEC, a metodologia da Pedagogia Empreendedora e Oficina do Empreendedor, desenvolvidas pelo consultor Fernando Dolabela, e as práticas pedagógicas do Grupo positivo.

Dentro do programa ES-empreendedor, são usadas essas duas metodologias: a Pedagogia Empreendedora, do Dolabella e a *Junior Achievement*, que já existia dentro das nossas escolas, antes do ES-empreendedor.

A tecnologia do Dolabella, que trabalha muito com o tema, também foi avaliada e foi considerada uma boa metodologia, para ser implantada. E foi um esforço, assim, sobre-humano, porque foram treinadas quatrocentas e poucas pessoas.

Ainda tem o *Junior Achievements*. O pessoal de ensino médio e fundamental, nas últimas séries, está fazendo *Junior Achievements*, também. O *Junior* é uma metodologia americana, que vem por intermédio da ONU. E já faz uns três anos que chegou ao Espírito Santo.

A Rede SESI tem um potencial amplo. Nem todos os DRs trabalham com educação fundamental, mas, os que trabalham têm mais de 200.000 alunos. É um absurdo não haver uma metodologia própria; quer dizer, cada departamento regional pode comprar uma metodologia diferente. Por exemplo, o SESI São Paulo tem sua metodologia própria, mas que outras unidades podem não achar conveniente.

Dentro desse programa foram feitas duas alianças, que parecem adequadas, que são: a pedagogia empreendedora e o Empretec.

Além dessas experiências, também foram identificadas, na análise documental, iniciativas de empreendedorismo realizadas dentro do Sistema Indústria, tais como: o SESI EMPREENDE – SESI/RS; Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo realizada pelo consultor Fernando Dolabela e o IEL/NC; Empreender – SESI/AC; Pedagogia Empreendedora – SESI/ES; Projetos Aplicativos e Empreendedorismo – SESI/MG; CRIE – SENAI/PR; Empreendedorismo Social – SESI/PR; Pequenos Empreendedores – SESI/RJ e o Programa de Ações Móveis – Empreendedorismo – SENAI/DN.

Esses mecanismos miméticos imbuídos de crenças e valores simbólicos do empreendedorismo, principalmente comportamental, têm sido adotados pelas entidades do Sistema Indústria na busca da legitimidade pela adaptação ambiental e conformação a um conjunto de significados integrados de um universo simbólico de crenças, valores e regras, cuja realidade se torna um processo dialético entre idéias e padrões sociais.

No pilar cognitivo, as organizações estão inseridas em ambiente constituído de regras, valores e rede de relacionamentos, criados e consolidados por meio da interação social. Portanto, a legitimidade e sobrevivência das organizações não dependem somente de adaptações ambientais, mas também da conformação às normas de apoio e autenticidade. Ao legitimar um conjunto de significados integrados em um universo simbólico, expresso por regras e crenças, o homem aprende a realidade, em um processo dialético entre idéias e padrões sociais (MEDEIROS e GUIMARÃES, 2004). Nesse contexto, o isomorfismo mimético emerge, caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos, em organizações similares com esquemas interpretativos, simbólicos e cognitivos semelhantes.

5.4.5. Legitimidade institucional

No ambiente institucional, reinam normas e exigências para que as organizações obtenham apoio e legitimidade do ambiente, de forma a se tornarem realmente institucionalizadas (SCOTT, 1992). É nesse mundo, que as organizações atuam e tentam

preservar sua identidade institucional, embora sua inserção em um grande sistema de redes e relações seja muito mais íntima dentro do setor de que fazem parte. Nele, os processos interativos evidenciam formas de dominação e divulgação dos processos institucionais e técnicos. Um setor social possui características próprias, e estas, ao serem identificadas, geram expectativas e influenciam fortemente o desenho e a performance da organização (SCOTT e MEYER, 1991).

Dentro do ambiente institucional geral, constituído por organizações do Sistema Indústria, do Governo e do Sistema Educacional, o empreendedorismo e o programa ES-empendedor ainda não atingiram o reconhecimento social e a legitimidade institucional. Os entrevistados abordaram que é preciso uma comunicação mais ampla e maior comprometimento das instituições, na promoção do empreendedorismo e apoio ao programa ES-empendedor.

Acho que esse programa, ES-empendedorismo, deve ser mais divulgado na mídia, pois parece ser um programa fantástico!!!

Deve haver uma mídia espontânea! Jornal, revista, televisão, para divulgar os eventos, divulgar o programa. Com publicidade, propaganda, e com boa difusão, o reconhecimento pela sociedade vem.

Também há críticas. Existem correntes dentro do empreendedorismo que acham que não se deve trabalhar mais no sentido individual, mas no de grupo. Não é para fazer uma coisa unitária; pode ser mais aberta. A prática vai depender da receptividade da coletividade para esse programa.

O desafio para que esse programa se concretize e se torne legítimo, perante a sociedade, é o básico e o mais difícil, isto é, a sensibilização para isso.

O Programa Espírito Santo Empendedor só vai ser executado se tiver realmente o comprometimento de todos os poderes, como a questão de mudança de currículos, no Ministério da Educação, do Governo Estadual e Municipal, das entidades privadas, e também das empresas. Para ser executado, o projeto precisa ter um envolvimento em todos os campos.

O Governador, os sindicatos, os bancos, o Presidente da CNI, todos sabem. Agora tem que implementar. Como é um projeto que depende muito de compromisso político, também pode chegar um próximo presidente e falar que não vai dar continuidade.

Foi endossado pelo governador, pelo menos, numa solenidade. Não adianta assinar e depois não executar. Tanto que, de todos os subprojetos, que são trinta e não sei quantos, poucos são os que estão sendo implementados. E o primeiro foi esse do SESI. Se não houver, realmente, o comprometimento desses atores todos, vai ser difícil desenvolver o projeto. É preciso uma liderança.

No ambiente institucional específico, que compreende as entidades do Sistema FINDES, o empreendedorismo e o programa ES-empendedor já adquiriram uma legitimidade, pois essas entidades da FINDES (SESI/ES, SENAI/DR, IEL/ES, FINDES) conseguiram reproduzir, em sua estrutura formal, os valores, as crenças e as normas de

empreendedorismo, compartilhadas no seu ambiente institucional, o que corresponde ao contexto de referência dessas organizações, ou seja, ao ambiente no qual elas interagem, conforme o pensamento de Ventura e Vieira (2004).

Os pais se manifestaram. Pelo visto, estão satisfeitos; mas, pode ter havido uma crítica. Porém, ninguém falou, “vou tirar meu filho do SESI porque não concordo com essa disciplina”, ou “eu não quero que meu filho estude isso”.

Houve uma última avaliação muito positiva, que foi a da comunidade e a dos pais, e que faz parte do projeto, a fim de saber como os pais e a comunidade estão recebendo esse ensino. É um ponto que parece muito interessante e que pode favorecer, é que, as escolas do SESI/ES, sempre envolvem questões empreendedoras. Por exemplo, nas festas juninas, foi abordado o tema empreendedorismo, e, todas as ações, dentro da festa junina, se mostraram como ações empreendedoras. Assim, estão conseguindo expressar que empreendedorismo não é só montar uma empresa; que empreendedorismo tem outras aplicações, e está em toda parte.

Os resultados resumem-se em saber se o aluno está se sentindo valorizado, se o professor está se mobilizando para mudar. São onze escolas. Todos os professores incorporaram e acabam trabalhando, dentro da disciplina deles, o empreendedorismo. Esse é o maior resultado.

O relatório mostra que, em algumas escolas, todos estão respirando o empreendedorismo. Como avaliação geral, pode-se pensar que todos estão unidos.

A legitimidade está associada à habilidade das organizações em articular, patrocinar e defender práticas particulares e formas organizacionais, consideradas legítimas ou desejáveis, ao invés de simplesmente aceitarem algumas regras sociais já reconhecidas (LAWRENCE, 1999). Para esse autor, isto constitui uma estratégia de ação institucional, ativada conforme os interesses e o poder dos atores nela envolvidos, ao lado da ação do ambiente como fonte de mudança e definição de padrões legítimos. Em verdade, Suchman (1995) alerta para o fato de que a legitimidade não é um conceito estático, pois possui uma dinâmica, constituindo um processo que constrói, mantém ou reordena. De acordo com essa concepção, a legitimação é um processo que ocorre por meio de um constante movimento dialético, em que os interessados na estrutura (*stakeholders*), sejam eles indivíduos ou grupos, atuam reproduzindo ou transformando os padrões socialmente reconhecidos como legítimos.

A partir da literatura sobre legitimidade, Suchman (1995) caracterizou uma tipologia que engloba a legitimidade pragmática, moral e cognitiva. Segundo esse autor, esses três tipos envolvem uma percepção generalizada de que as atividades da organização são desejáveis ou apropriadas, dentro de um sistema socialmente construído por normas, valores, crenças e definições, diferenciando-os pelo seu comportamento dinâmico (FREITAS, 2005).

Nesse sentido, constatou-se, na análise de conteúdo das entrevistas, que a legitimidade do empreendedorismo e do programa ES-empendedor, no ambiente do sistema FINDES, é caracterizada pela legitimidade cognitiva e moral, conforme pode ser observado na figura 17, a seguir.

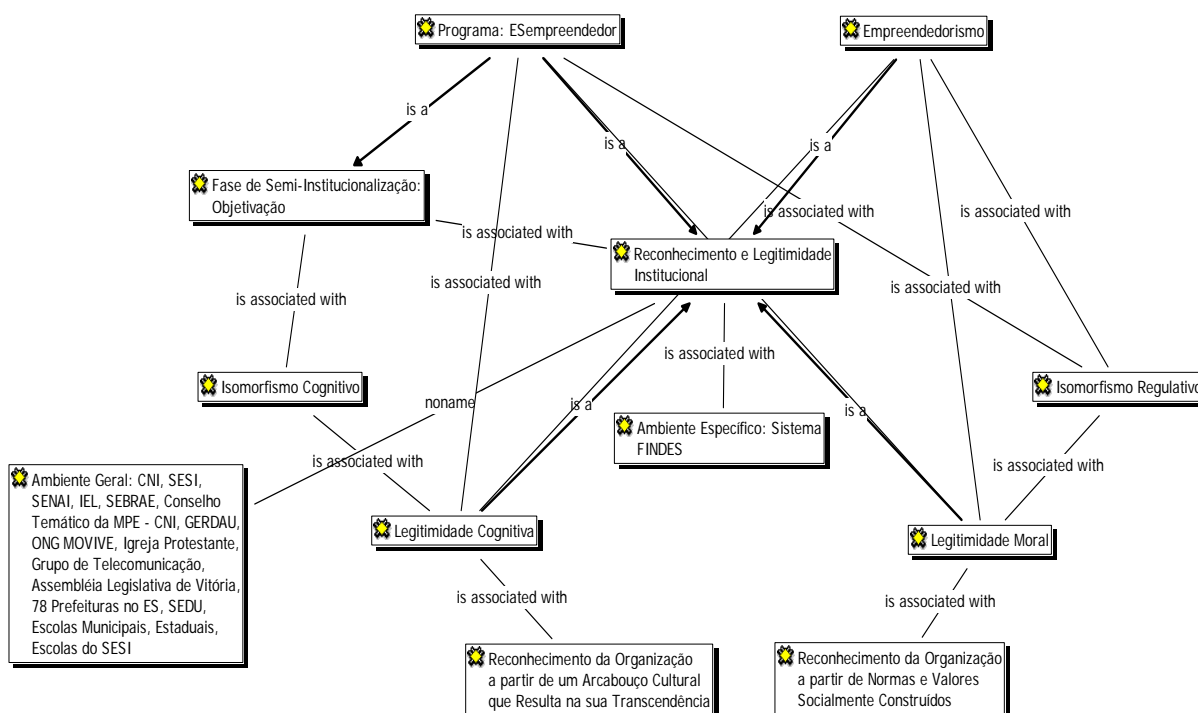


Figura 17. Rede de relações entre as categorias analíticas da legitimidade institucional do empreendedorismo e do Programa ES-empendedor no ambiente do Sistema Indústria

A **legitimidade moral** ainda não foi conquistada, pois as proposições de leis dos empresários, contidas no programa ES-empendedor, ainda não foram aprovadas. Mas, percebe-se o grande esforço dos empresários na formulação dessa proposta e na pressão da frente empresarial no Congresso Nacional para sua aprovação, conforme foi descrito no capítulo 4.

A legitimidade moral reflete uma avaliação positiva das organizações do sistema FINDES e suas atividades, com base em valores do empreendedorismo socialmente construídos, com o auxílio das práticas isomórficas coercitivas, vinculadas ao caráter regulador e à aplicação de meios legais na reforma da educação e na desburocratização e redução tributária. A proposta dessas leis já foi incorporada e endossada pelos empresários, principalmente do Estado do Espírito Santo. Quando forem aprovadas, o empreendedorismo se tornará legítimo, pois se estabelecerá e funcionará de acordo com a lei, apoiando-se numa base moral, que poderá lhe dar fundamento tanto na educação quanto no ambiente institucional regulatório.

A **legitimidade cognitiva** consiste na aceitação do empreendedorismo e do programa ES-empendedor como necessária e inevitável, sob o ponto de vista de um determinado arcabouço cultural consistente, baseado principalmente na concepção de empreendedorismo do EMPRETEC. A instituição do empreendedorismo e do programa ES-empendedor no

sistema FINDES, em última instância, são dadas como certas, o que significa que os atores passam a não mais imaginar a sua inexistência (FREITAS, 2005). Em trechos de entrevistas, torna-se evidente essa questão, principalmente, no que tange à pedagogia empreendedora, nas escolas do SESI/ES:

São onze escolas. Todos os professores incorporaram e acabam trabalhando, dentro da disciplina deles, o empreendedorismo. Então, esse empreendedorismo já incorporado nas escolas do SESI/ES é o maior resultado.

A pedagogia empreendedora já está estabilizada no nosso sistema. É só acompanhar.

O corpo docente recebeu o conhecimento sobre empreendedorismo. Então, uma vez interiorizado esse conhecimento, aos professores só resta aplicar continuamente. Isso passou a fazer parte do cotidiano. O empreendedorismo já está implantado no currículo. Na realidade, o que está sendo julgado agora não é o Empreendedorismo ou o Programa Pedagogia Empreendedora, mas, o Programa Educação SESI. O empreendedorismo trouxe realmente um valor, que é o foco dado ao currículo da educação no SESI, que sai fortalecido com essa teoria e essa prática. O empreendedorismo foi incorporado na educação do SESI, enriquecendo, assim, os valores, os princípios, e a sua própria missão.

Apesar de o empreendedorismo já ter adquirido legitimidade cognitiva no sistema FINDES, muitos entrevistados expressaram certa preocupação e receio com a descontinuidade do programa, caso não tenham a garantia da disponibilidade dos recursos, da estrutura, da liderança dentro da FINDES e do comprometimento das instituições envolvidas.

Independente da liderança do Presidente, da sua gestão na FINDES, o empreendedorismo e o programa Pedagogia Empreendedora do SESI/ES já estão incorporados na estrutura do SESI, com recursos destinados no orçamento, não correndo mais o risco da descontinuidade.

Um dos desafios para institucionalizar o programa, para que não seja vulnerável a interrupções por questões de mudanças na gestão política institucional, é garantir a continuidade de recursos, infra-estrutura e instalações.

Questionar para saber se o programa vai adiante, se é bom ou não, é um desafio. Como se pode inculcar na cabeça do povo que empreendedorismo, realmente, é uma disciplina que vai contribuir para o desenvolvimento social? Como fazer isso? A partir daí, começou a batalha, acreditando, construindo, até chegar um momento em que aparece o retorno, aos poucos. Mas, todos os parceiros precisam acreditar e se comprometer também.

Como visto no item 5.4.3, o programa ES-empreendedor encontra-se na fase de semi-institucionalização que ocorre com a objetivação do programa no seu ambiente institucional. Nessa fase, as tarefas de teorização são realizadas com a finalidade de adquirir a legitimidade cognitiva e normativa, resultando em estruturas objetificadas e amplamente disseminadas, conforme afirmação de Tolbert e Zucker (1998). A força da difusão adquire uma base mais normativa e, paulatinamente, deixa de ser uma simples imitação, refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas. As estruturas em fase de semi-institucionalização possuem uma taxa de sobrevivência mais alta, mas por si só não garantem a elas o sucesso ou a permanência. Apesar de adquirirem certo grau de aceitação normativa, os adotantes:

Estarão conscientes da sua qualidade não-testada, e monitorarão a acumulação de evidências (...) a respeito da eficácia de suas estruturas. Somente quando a estrutura atingir a institucionalização total é que a propensão dos atores para empreender

avaliações independentes da estrutura declinará de modo significativo (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.209).

Na figura 18, abaixo, apresenta-se a síntese da análise institucional do empreendedorismo e do Programa ES-empendedor no ambiente do Sistema Indústria.

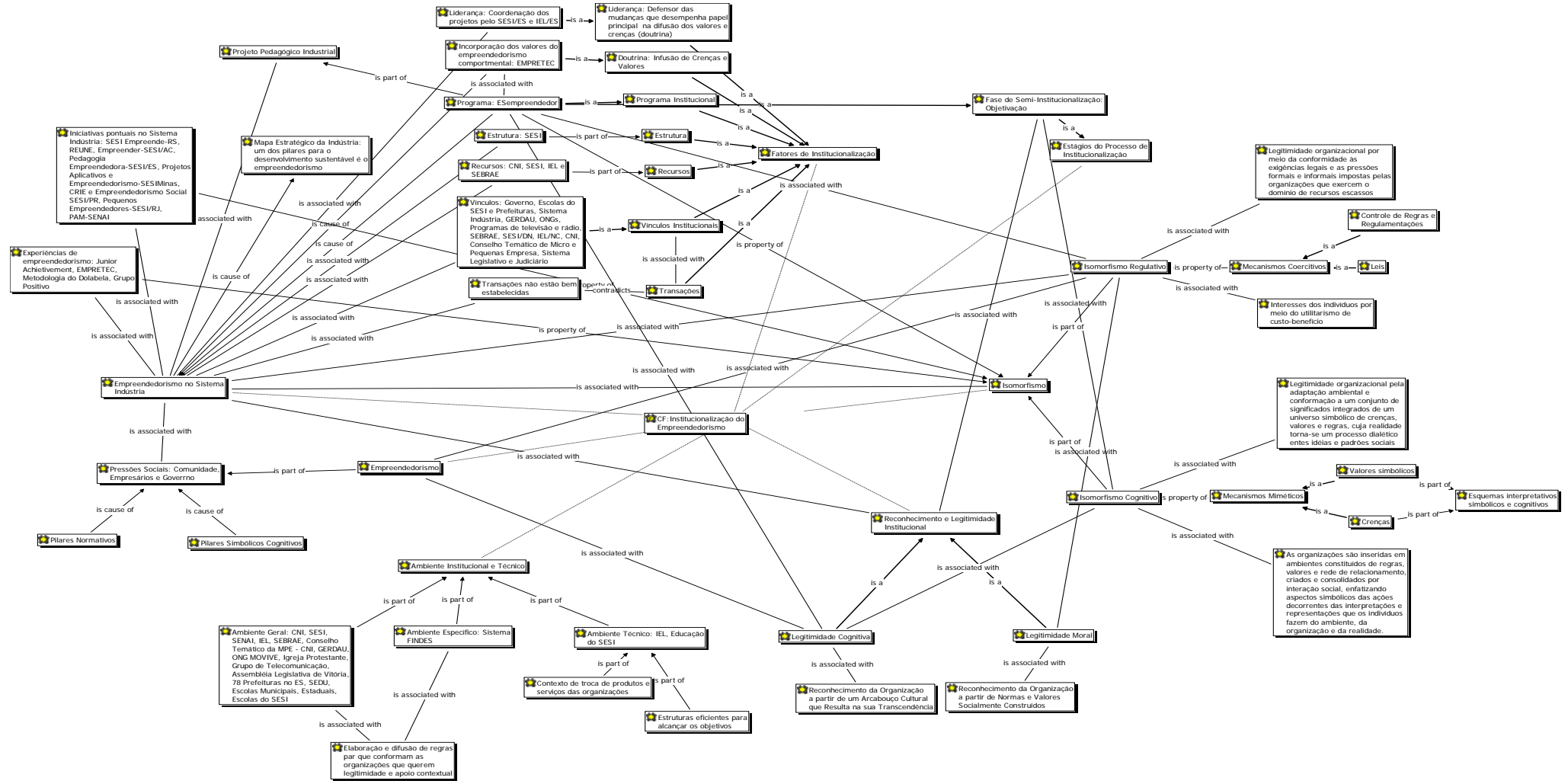


Figura 18. A análise institucional do empreendedorismo e do Programa ES-empendedor no Sistema Indústria

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo desenvolvido a partir da análise de discursos, documentos institucionais e de entrevistas com empresários, dirigentes do Sistema Indústria, e do Governo do Espírito Santo procurou identificar, no pensamento industrial, o processo de institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria (Federações das Indústrias, CNI, SESI, SENAI, IEL).

Assim, identificou-se que o pensamento industrial do Brasil, a partir de 1997, tem apresentado um discurso orientado para o desenvolvimento sustentável, procurando institucionalizar, na sociedade, políticas e projetos industriais vinculados ao empreendedorismo.

Nesse sentido, é que os dirigentes do Sistema Indústria, especificamente do IEL/NC, sinalizaram que, entre os 15 programas de empreendedorismo identificados neste estudo, o programa ES-Empreendedor apresenta possibilidades de se institucionalizar no seu ambiente e na sociedade. Na opinião desses dirigentes consultados, o ES-Empreendedor é considerado o programa de empreendedorismo prioritário, dentro do sistema indústria, por apresentar uma abrangência estadual que permite a expansão nacional e por reunir ações de caráter sistêmico que envolvem, principalmente, o SESI, o IEL e a CNI. Além disso, esse programa envolve a participação de outras entidades do sistema indústria, do governo e do sistema educacional.

O ES-empresendedor, realizado pela FINDES, é composto por uma carteira de dez projetos que envolvem a sensibilização e difusão do empreendedorismo na sociedade, a introdução do empreendedorismo em todos os níveis da educação, a capacitação empreendedora, estudo e pesquisa nessa área e proposição de reformas das leis, de maneira a estabelecer um ambiente regulatório mais favorável ao empreendedorismo no Brasil.

Esse programa, iniciado em âmbito estadual, mostra-se capaz de atingir dimensões nacionais, dentro do Sistema Indústria, principalmente, por apresentar forte liderança política de apoio à sua realização e por defender as mudanças necessárias para difusão do corpo de valores e crenças do empreendedorismo, no seu ambiente institucional. Essa liderança é desempenhada pelo presidente da FINDES, que também exerce as funções de presidência do Conselho Temático da Micro e Pequena Empresa da CNI, de Diretor da CNI e de membro do conselho superior do IEL/NC.

No entanto, constatou-se nesta pesquisa que o ES-empresendedor não está institucionalizado, principalmente, porque a estrutura, os recursos, e as transações não se encontram consolidados. Cabe ressaltar, também, que esse programa tem apenas dois anos de existência, não se constituindo em tempo suficiente, portanto, para encontrar-se em fase de maturação.

A pesquisa constata que a estrutura disponível para o programa, até o momento, está restrita à estrutura do SESI/ES. Os recursos disponíveis para o programa ES-empresendedor são originários da CNI, SESI/DN, IEL/NC, FINDES, SESI/ES, IEL/ES e SEBRAE, dependendo de articulações e negociações para sua liberação. Essa constatação indica que os vínculos e as transações parecem ser os fatores institucionais sensíveis para a continuidade e a consolidação desse programa.

A liderança do programa procura estabelecer esses vínculos necessários com as instituições do seu ambiente geral, representadas por quatro segmentos da sociedade capixaba: Governo, Indústria, Sistema Educacional e Terceiro Setor (ONG). Apesar desses vínculos entre as instituições serem considerados fortes pelos entrevistados, as transações carecem de clareza nas relações de trocas de serviços e benefícios entre as partes envolvidas. Essa falta de clareza pode ser observada, por exemplo, nos acordos de cooperação firmados entre a FINDES e o Governo do Espírito Santo, que estabelecem um protocolo de intenções e apoio ao programa ES-empresendedor, mas não explicitam de que forma esse apoio será concretizado, e, tampouco, quais são os benefícios entre as partes envolvidas. Esse é um fator que precisa ser fortalecido, para mostrar-se como facilitador da institucionalização do ES-empresendedor.

Esse programa apresenta-se numa fase de transição do estágio de pré-institucionalização para o de semi-institucionalização. A pré-institucionalização põe em evidência as ações que se transformam em hábitos (habitualização), difundindo o corpo de valores do empreendedorismo na estrutura das instituições do Sistema FINDES. Nessa fase, a liderança institucional do presidente da FINDES foi primordial para sua concretização e trouxe mudanças em resposta a problemas operacionais específicos, como por exemplo, aqueles relacionados à metodologia, principalmente, em função da resistência do corpo docente em adotar atividades educacionais, que incorporassem os princípios do empreendedorismo. A mudança em resposta a esses problemas resultou na operacionalização de um projeto de empreendedorismo em estruturas limitadas, inicialmente, a dez escolas do SESI/ES. Nessa fase, também, foi considerada a aplicação de soluções e experiências de

empreendedorismo já adotadas em outras organizações, tais como o EMPRETEC, a *Junior Achievement*, e a Pedagogia Empreendedora, desenvolvida por Dolabela, o que caracterizou a prática do isomorfismo mimético. Essas experiências, baseadas em sistemas interpretativos, simbólicos e cognitivos, restringem-se a resultados de sensibilização e motivação das pessoas para atuarem com o empreendedorismo. São experiências que, com o passar do tempo, não se sustentam por si só, uma vez que passam a exigir soluções metodológicas mais sólidas, robustas e estruturadas.

No final de 2005, o programa ES-empreendedor entrou na fase de semi-institucionalização, quando as ações habituais tornaram-se objetificadas, ou seja, quando se desenvolveu um consenso social entre os decisores da FINDES sobre os valores na estrutura das suas organizações, a partir da análise das informações sobre a disseminação do empreendedorismo em outras instituições do mesmo campo organizacional (monitoramento interorganizacional), implicando na ampla difusão do programa ES-empreendedor, na estrutura da FINDES. Nesse estágio do processo de institucionalização, o presidente da FINDES, liderança responsável pela defesa das mudanças necessárias, desempenhou papel fundamental, realizando tarefas de teorização com a finalidade de adquirir a legitimidade cognitiva e normativa geral, resultando em estruturas objetificadas e amplamente disseminadas. Embora seja comum a busca pela legitimidade cognitiva, que pode se dar pelo isomorfismo mimético, observou-se que, nessa fase de semi-institucionalização, a força da difusão passou a assumir sua base mais normativa, deixando, paulatinamente, de ser simples imitação para refletir a teorização implícita ou explícita das estruturas, o que caracteriza a busca pela legitimidade normativa. Estas estruturas, em fase de semi-institucionalização, possuem uma taxa de sobrevivência mais alta, o que, também, não lhes garante, necessariamente, o sucesso ou a permanência, pois, somente quando a estrutura atingir a total institucionalização, é que a propensão dos atores para empreender avaliações independentes da estrutura declinará de modo significativo.

Na pesquisa, constatou-se que o empreendedorismo e o programa ES-empreendedor já adquiriram legitimidade cognitiva no ambiente institucional do sistema FINDES, pois as entidades tais como o SESI/ES, SENAI/DR, IEL/ES e FINDES passaram a reproduzir, na sua estrutura formal, os valores, as crenças e as normas de empreendedorismo compartilhadas no seu ambiente institucional, o que corresponde ao contexto de referência dessas organizações, ou seja, ao ambiente no qual elas interagem.

A **legitimidade cognitiva** consiste na aceitação do empreendedorismo e do programa ES-empendedor como necessários e inevitáveis, com base em determinado arcabouço cultural consistente, fundamentados principalmente na concepção de empreendedorismo comportamental difundido pelo EMPRETEC. Nesse sentido, a instituição do empreendedorismo e do programa ES-empendedor no sistema FINDES, em última instância, é dada como certa, o que significa que os atores passam a visualizar a sua existência.

Apesar da conquista dessa legitimidade cognitiva no sistema FINDES, muitos entrevistados expressaram certa preocupação e receio com a descontinuidade do programa caso não tenham a garantia da disponibilidade dos recursos, da estrutura, da liderança dentro da FINDES e do comprometimento das instituições envolvidas.

Essas constatações indicam que o empreendedorismo e o programa ES-empendedor, para entrarem na fase de institucionalização total, precisam sedimentar as suas práticas em todo o ambiente institucional do Sistema Indústria, propagar as suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados e buscar a perpetuação e transcendência do programa em suas estruturas, por um longo período de tempo. Para que isso se efetive, alguns dos fatores cruciais no processo de institucionalização – vínculos, transações institucionais e fatores relacionados à cultura e ao ambiente institucional, que interferem na dimensão da legitimidade moral – precisam estar bem estabelecidos, a fim de garantir a continuidade das ações e contribuir para a permanência do programa.

A condução dessa pesquisa buscou inter-relacionar os temas do pensamento industrial brasileiro e do empreendedorismo, a partir da ótica da teoria institucional.

De maneira geral, pode-se concluir que o pensamento industrial procura institucionalizar o empreendedorismo, no seu ambiente, a partir da legitimação de um amplo projeto industrial, que ainda não se encontra institucionalizado.

Apesar disso, percebe-se, nessa tentativa de institucionalização do programa ES-empendedor, a forma como os industriais procuram legitimar um discurso a partir da prática, expressando em última análise, o pensamento dos industriais do Brasil.

Dos resultados da pesquisa em diante, infere-se que a educação e a mídia de comunicação são vias fundamentais para disseminar o pensamento industrial. Além disso, os

projetos e políticas industriais são implementados com a participação e cooptação de mais um ator institucional que é o terceiro setor - ONGs.

Uma outra constatação é que o discurso da disseminação da cultura empreendedora, para promover o desenvolvimento sustentável do país, encontra-se ainda distante das ações concretas dos projetos de empreendedorismo propostos pelos industriais. Esse distanciamento entre o discurso industrial e a prática pôde ser observado, por exemplo, na discussão sobre o conceito de empreendedorismo e de empreendedor neste estudo. O empreendedorismo, sob o enfoque econômico, foi abordado de forma mais enfática nos documentos institucionais das entidades do Sistema Indústria; enquanto o enfoque comportamental foi mais enfatizado nas entrevistas e nos projetos institucionais.

O discurso industrial expresso nesses documentos institucionais pauta-se, principalmente, pela visão schumpeteriana do empreendedorismo. Nessa visão, o empreendedorismo é entendido como um mecanismo de forte impacto na dinâmica do desenvolvimento econômico, capaz de provocar a destruição criativa, que resulta nas rupturas e discontinuidades dos mercados, a partir da introdução de inovações organizacionais, de produtos, de processos e dos meios de produção, bem como de novos mercados e indústrias emergentes.

Por outro lado, nos projetos de empreendedorismo do Sistema Indústria e na percepção dos entrevistados, a abordagem do empreendedorismo encontra-se canalizada para o enfoque comportamental e a atitude dos empreendedores. Sob essa ótica, os entrevistados interpretam a figura do empreendedor como o **agente econômico** e o **protagonista social** que transforma o seu **sonho** em realidade, com **criatividade** e **atitude empreendedora**, participando do processo de mudança, introduzindo inovações no mercado e alavancando o desenvolvimento econômico e social. Para esses entrevistados, o conceito de empreendedor abrange os empreendedores de negócios (empresários), os empreendedores sociais e os intra-empresários que atuam dentro das empresas.

Esses resultados levam à reflexão de que o discurso e as ações propostas pela indústria possam representar o pensamento de alguns empresários industriais brasileiros envolvidos com as entidades do sistema indústria, o que não necessariamente expressa o pensamento da maioria dos empresários industriais do Brasil. Essas considerações induzem a futuros trabalhos que procurem compreender melhor o modelo de representatividade dos empresários industriais no Brasil.

Para aprofundamento da institucionalização dos programas de empreendedorismo do Sistema Indústria, sugere-se uma agenda de pesquisa cujo objeto de investigação seja focado nos outros 14 programas de empreendedorismo, mapeados neste estudo. Ainda como sugestão, propõe-se a continuidade do estudo do programa ES-Empreendedor para que se acompanhe e se avalie a dinâmica do seu processo de institucionalização, quando esse programa adquirir certo estágio de maturidade nas suas fases posteriores.

REFERÊNCIAS

ASSIS, S.A.G. Empreendedorismo e Empreendedor. In: SOUZA, E.C.L. **Diferentes Visões à Luz da Cultura**. Brasília: SESI/DN, 2005.

ANDRADE, F.A. Reestruturação Produtiva, Estado e Educação no Brasil de Hoje. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 24, 2001, [S.L.] **Anais...** [S.L.], 2001.

ANTUNES, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

ARRIGHI, G. **O longo século XX**. Rio de Janeiro: Contraponto/EDUNESP, 1996.

BABB, E.; BABB, S. Psychological Traits Of Rural Entrepreneurs. **Journal of Social Economics**, v. 21, n.4, p. 353-362. Florida, US, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARTHOLO, R.; SOUZA NETO, B.; DELAMARO, M.C. Empreendedorismo à brasileira e alguns pontos cegos dos cânones da recepção da obra de Max Weber. In: SOUZA, E.C.L.; GUIMARÃES, T.A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

BAUMOL, W. J. Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. **Journal of Business Venturing**, n. 3, p. 197-210, 1993.

BERGER, P; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade: tratado de sociologia do Conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRANDSTATTER, H. Becoming an entrepreneur: a question of personality structure? **Journal of Economic Psychology**, v. 18, n. 2, p. 157-177. Amsterdam, Netherlands, 1997.

BROCKHAUS, R.H. **The Psychology of the Entrepreneur** - Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1982.

BRUYNE, P., HERMAN, J. e SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BYGRAVE, W. D. Theory building in the entrepreneurship paradigm. **Journal of Business Venturing**, v.8, n.3, p. 255-280, 1993.

_____; MINNITI, M. The social dynamics of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 24, n.3, p.25-36. Waco, 2000.

CARDOSO, F.H. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Difusão Editorial, 1964.

CARLAND, J.; HOY, F.; COULTON, W.; CARLAND, J.A. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v.9, n. 2, p.354-359, Louisiana, 1984.

CARONE, E. **O Pensamento industrial no Brasil: 1880 – 1945.** São Paulo: Difusão Editorial, 1977.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F.; LOPES, F.D. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CARVALHO, C.A.; GOULART, S.; VIEIRA, M.M.F. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

CASSON, M. **Enterprise and competitiveness.** New York: Oxford University Press, 1990.

CASTEL, R. **As Metamorfoses da Questão Social: Uma Crônica do Salário.** Petrópolis: Vozes, 1999.

CASTELLS, M. **A Era da Informação.** A Sociedade em Rede, v.1, 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERQUEIRA, H. E. A. G. Trabalho e política: Locke e o discurso econômico. **Revista de Economia Política.** (Texto para discussão n° 132) Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2000a.

_____. O Discurso Econômico e Suas Condições de Possibilidade. **Revista de Economia Política** (Texto para discussão n° 143). Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2000b.

_____. Trabalho e troca: Adam Smith e o surgimento do discurso econômico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 28, 2000, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPEC, 2000.

CHESNAIS, F. **A globalização e o curso do capitalismo de fim de século.** Economia e sociedade. São Paulo: Atlas, 1989.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Competitividade industrial: Uma visão estratégica para o Brasil.** Rio de Janeiro: CNI, 1988.

_____. **Educação básica e formação profissional: Uma visão dos empresários.** Rio de Janeiro: CNI, 1993.

_____. **A Indústria e o Brasil: Uma Agenda para o Crescimento.** Brasília: CNI, 2002.

_____. **Contribuições da Indústria para a Reforma da Educação Superior.** Brasília: CNI, 2003.

_____. **Mapa Estratégico da Indústria: 2007 – 2015.** Brasília: CNI, 2005.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998, v. 1, p. 220-226.

COLIGNON, R.A. **Power Plays**. Critical Events in the Institutionalization of the Tennessee Valley Authority. NY: State University of New York Press, 1997.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: REVAN/EdUFRJ, 1982.

DEDECCA, C. S. **Racionalização Econômica e Trabalho no Capitalismo Avançado**. Campinas: IE/UNICAMP, 1999.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: _____. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

ESMAN, M. J. **Ethnic politics**. Ithaca: Cornell University Press, 1994.

_____; MONTGOMERY, J. D. Development Administration in Malaysia. Report to the Government of Malaysia. Kuala Lumpur: Penchetak Kerajaan (Government Printer), 1966.

_____. **Administration and Development in Malaysia**. Institution Building and Reform in a Plural Society. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1972

FACHIN, R.C.; MENDONÇA, R.C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

FILION, L.J. O Planejamento de seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas -RAE/USP**, v.31, n. 3, jul./set., 1991, p. 63-72.

_____. Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances. **Cahier de recherche**, n. 97.01, HEC Montréal, 36p, 1997.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas - RAE/USP**, v.34, n.2, p.5-28, abr./jun., 1999.

FONSECA, V.S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 47 – 66.

FREIRE, L. Empreendedorismo: fundamentos conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 3, 2001, Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis: ENEMPRE, 2001.

FREITAS, C. A. S. **Aprendizagem e isomorfismo institucional: o caso da atividade de auditoria do Tribunal de Contas da União**. Brasília, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Universidade de Brasília.

FREITAS et al. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set., 2000.

FREITAS-FILHO, A. P.; CURY, V. M. Instituições, agentes sociais e desenvolvimento econômico: Rio de Janeiro, 1980 – 1945. In: **Revista do século XX: empresas e empresários**. Coimbra, Portugal: Centro de estudos interdisciplinares do século XX, 2004.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002, p.64-89.

GENTILI, P. Educar para o Desemprego: A Desintegração da Promessa Integradora. In: FRIGOTTO (Org.). **Educação e Crise do Trabalho**. Perspectivas de Final de Século. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

GIDDENS, A. **La constitución de la sociedad**. Buenos Aires: Armorrortu, 1996.

GIMENEZ, F. A. P.; ANDRADE, P.S.G.; CRUBELLATE, J.M.; MENDES, A.A. Educação Superior em Administração: em tempo de libertação. In: ENENGRAD, 10, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...[S.L.]**, 1999.

_____; INÁCIO JÚNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

_____; _____; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. (Org.). **Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. Empreendedorismo no Brasil – 2003. Relatório Nacional Curitiba, 2005.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: Os processos de construção da informação**. 1. ed., São Paulo: Thompson, 2005, v. 1.

GORZ, A. **Metamorfoses do Trabalho** - Crítica da Razão Econômica. São Paulo: Ed. Annablume, 1997.

GOUNET, T. **Fordismo e taylorismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1992.

GUBA, E. G. **Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation**. Monograph 8. Los Angeles: UCLA Center for the Study of Evaluation, 1978.

_____; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

GUIMARÃES, T.B.C. Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004.

HAEMING, W. K. **Gerenciamento da comunicação numa perspectiva empreendedora: uma reflexão sobre a linguagem do discurso pedagógico**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

HARBISON, F.; MYERS, C.A. **Management in the Industrial World: An International Analysis**. New York: McGraw-Hill, 1959.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HOLM, P. The dynamics as institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, 1995. Disponível em <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n3_v40/ai_17781735/pg_8>.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. London: The University of Chicago Press, 1991.

KENNEDY, P. **The rise and fall of the powers**. New York: Vantage Books, 1989.

KORNIJEZUK, F. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. Brasília, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Universidade de Brasília.

KUENZER, A.Z. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 6. ed., São Paulo: Cortez, 2002.

LANDES, D. **Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa-ocidental, desde 1750 até a nossa época**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

LAPASSADE, G.; LOURAU, R. **Chaves da sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S/A, 1972.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v.25, p. 161-187, 1999

_____; WINN, M.I; JENNINGS, P. D. The Temporal Dynamics of Institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.

LEME, M. S. **A ideologia dos industriais brasileiros: 1919 – 1945**. Petrópolis: Vozes, 1978.

LEONE, J.A.R. El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. Colômbia: **Revista de Reflexión Política – IEP - UNAB**, n. 9, ano 5, jun, 2003, p. 36 – 46.

LEPAGE, H. **Amanhã, o Capitalismo**. Trad. port., Mem Martins, Europa-América, 1977.

_____. **Amanhã, o Liberalismo**. Trad. port., Mem Martins, Europa-América, 1980.

LODI, E. **Economia e educação**. Rio de Janeiro, 1952. Conferência pronunciada na Faculdade Nacional de Filosofia, em 15 de maio de 1952.

_____. **Discursos e conferências**. Rio de Janeiro: CNI, 1954.

LOPES JÚNIOR, G. **Instrumento de Medição da Atitude Empreendedora**. Brasília, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Universidade de Brasília.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: _____. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 6.reimp. São Paulo: EPU, 1986.

LUIJPEN, W.A.M. **Introdução à Fenomenologia Existencial**. São Paulo: EPU, 1973.

LUNARDI, L. **Bases de uma nova política para a indústria brasileira**. Rio de Janeiro: SESI, 1960.

LYNN, R. An achievement motivation questionnaire. **British Journal of Psychology**, 60, 1969, p. 529-534.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, cap.1, p. 27-39.

_____; _____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.4, n. 7, p. 97-114, dez./1996.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GONÇALVES, S.A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v.1, p. 220-226.

MACHADO, L. R. S. **Politecnia, Escola Unitária e Trabalho**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1989.

_____. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETI, C.J. **Tecnologias, Trabalho e Educação**. Um Debate Multidisciplinar. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. **El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política**. Zona Abierta, Madrid: Pablo Iglesias, n.63/63, p.1-43, 1993.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

McClelland, D. C. **The Achieving Society**. Princeton, NJ: D. Van Nostrand, 1961.

_____. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, P. **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971.

_____. **A Sociedade Competitiva**. Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 1972.

_____. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1986.

MEDEIROS, P.H.R.; GUIMARÃES, T. A. Governo eletrônico e inclusão digital no Brasil: uma análise da ação do governo federal. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2004, Rio de Janeiro. **Anais... 2004**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, v. 1, p. 1-15.

_____. **Governo eletrônico no Brasil: aspectos institucionais e reflexos na governança.** Brasília, 2004. 318 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FACE, Universidade de Brasília.

MERTON, R. Manifest and latent functions. In: _____. (Ed.). **Social Theory and Social Structure.** Glencoe IL: Free Press, 1948, p. 37-59.

METECALFE, J.S.; METECALFE, J.S. **Evolutionary Economics and Creative Destruction** (Graz Schumpeter Lectures, 1). Routledge, 1998.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 83, p. 340-63, 1977.

_____; _____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Sage, 1992.

MILLER, D.C. **Handbook of research design and social measurement.** 5. ed. Califórnia: Sage, 1991, p. 13-23.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

NOLAN, R.L.; CROSON, D.C. **Creative destruction: A six stage process for transforming the organization.** Harvard Business School Press, 1995.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor.** São Paulo: Nobel, 1995.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos.** São Paulo: Makron Books, 1996.

PAIVA JÚNIOR, F.G.; CORDEIRO, A.T. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador-BA: ANPAD, 2002.

PASTRO, I.I. Empreendedorismo: origem e ascensão. ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORES, 3, 2001, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC: dez./2001.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods.** Newbury: Sage Publications Inc., 2. ed., 1990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harpes & Row, 1978.

POLANYI, K. **A Grande Transformação.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

REYNOLDS, P. **Entrepreneurship over Time: Measures of Activity and Recent Changes in the US: 1993-2002.** Max Planck Institute of Economics, Group for Entrepreneurship, Growth

and Public Policy. Series Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, n.44, 2004.

RODRIGUES, J. S. **O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria.** Campinas, São Paulo, 1997. 273f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Campinas.

_____. **O moderno príncipe industrial: o pensamento pedagógico da CNI.** Campinas: Autores Associados, 1998.

ROESCH, S.M.A. **Projeto de estágio de curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SELZNICK, P. **The TVA and the grass roots.** New York: Harper and Row, 1949.

SESI – Relatório Anual, 2003.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy.** New York: Haper & Brother, 1942. Caps. 21, 22 e 23.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1961.

_____, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, R.W. **The adolescence of institutional theory.** Administrative Science Quarterly, v. 32, p. 493-511, 1987.

_____. **Institutions and organizations.** London: Sage, 1995.

_____. **Organizations, rational, natural and open systems,** 4.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995a.

_____; MEYER, J. W. The organizational of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis.** London: The University of Chicago Press, 1991.

SEIZ, R.; SCHWAB, J. **Entrepreneurial personality traits and clinical social works practitioners. Families in society,** v. 73, n. 8, p. 495-502, West Virginia, US, 1992.

SELZNICK, P. **Liderança em administração.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **Entrepreneurship as a field of research: a response.** Academy of Management Review, v. 26, n.1, p. 13-16, Mississipi, 2001.

SOUZA-DEPIERI, C.; SOUZA, E.C.L. **Empreendedorismo e cultura: divergências e confusões conceituais.** In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E EMPREENDEDORISMO. 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005

SOUZA, E. C. L. **Escolas de Governo: Estratégias Para Reforma do Estado.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras, RJ. : ANPAD, 1997, p. 01-15.

_____. Políticas Públicas: formação de gestores governamentais em tempos de mudança. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 79, jan./abr., 1998, p. 42-51.

_____. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: SOUZA, E.C.L. (Org.). **Empreendedorismo: competência para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC. 2001.

_____. Escolas de Governo: estratégia para a reforma do Estado. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C.A. (Org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

_____. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E.C.L.; GUIMARÃES, T.A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____; LOPEZ JR, G.S. Atitude Empreendedora em Proprietários-Gerentes de Pequenas Empresas. Construção de um Instrumento de Medida. **Revista de Administração Eletrônica**, Escola de Administração UFRGS, v. 11, n. 6, 2005.

SOUZA, N.J. **Desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TÁPIA, J.R.B. **A trajetória da política de informática brasileira: 1977 – 1991**. Atores, instituições e estratégias. Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v.1. p. 196-219.

TUMOLO, P.S. A educação frente às metamorfoses no mundo do trabalho: uma proposta de método de análise. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 19, [S.L.], 1996. **Anais...**, [S.L.], 1996.

_____. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico da produção bibliográfica. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 21, [S.L.] 1998. **Anais...** [S.L.] 1998.

_____. **A política nacional de formação sindical da Central Única dos Trabalhadores diante do novo padrão de acumulação de capital**. São Paulo, 1999. Tese (Doutoramento), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

VALA, J. Análise de conteúdo. In: Silva, A.S.; Pinto, J.M. **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Edições Afrontamento, 1986.

VENTURA, E.C.F.; VIEIRA, M. M. F. Institucionalização de Práticas Sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, v. 1, p. 1-15.

VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2004.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, n.7, p.79-88, 2002.

**ROTEIRO 2: MAPEAMENTO DOS PROGRAMAS DE EMPREENDEDORISMO DAS
ENTIDADES DO SISTEMA INDÚSTRIA**

Entidade:	UF:	COD.:
------------------	------------	--------------

Programa/Atividade:

Data de início:

Status atual:

Objetivo:

Público-Alvo:

Parceiros envolvidos:

Observações:

APÊNDICE B - ESQUEMA DE CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

RELACIONAMENTO DAS QUESTÕES COM DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA

Dimensões de Análise	Categorias de Análise	Questões
Pensamento Pedagógico Industrial	Pensamento Pedagógico da Indústria	6, 7, 8, 9, 10, 11, 26
	Discurso ideológico industrial	
	Télos do discurso ideológico e do pensamento pedagógico industrial	
	Projeto do pensamento pedagógico industrial	
	Via de difusão do discurso ideológico	
Conceito de Empreendedorismo	Definição de empreendedorismo	5, 7, 8, 12, 13, 14
	Enfoque do empreendedorismo: econômico, comportamental e sociológico-cultural	
	Características e processo do empreendedorismo	
	Ambiência para o empreendedorismo	
	Iniciativas de Empreendedorismo	
Conceito de Empreendedor	Definição de empreendedor	2, 3, 4
	Características do empreendedor	
Dinâmica de Institucionalização do Empreendedorismo e do ES-empendedor	Ambiente Político Institucional	13, 14,
	Atores Institucionais	9, 10, 13,
	Reconhecimento e Legitimidade	23, 24, 25, 26, 27
	Isomorfismo	12, 18, 22,
	Fases de institucionalização	15, 16, 17, 29, 30
	Liderança	17, 21,
	Doutrina	17,
	Programa	12, 17, 19, 20,
	Recursos	17,
	Estrutura	17, 19,
	Vínculos	9, 17, 28,
	Transações	10, 11, 17, 28,

APÊNDICE C - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

ROTEIRO 3: ENTREVISTA COM OS DIRIGENTES DO SISTEMA INDÚSTRIA, FINDES, EMPRESÁRIOS, PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO E LIDERANÇAS DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO

Trajetória de Vida do Entrevistado

1. Breve relato de sua trajetória de vida.

Percepção do Entrevistado sobre Empreendedorismo

2. Como você define uma pessoa empreendedora? Quais as características que você considera mais marcantes em um empreendedor.
3. O que é empreendedor para o Programa ES-empreendedor?
4. Quais as características que fazem com que esse programa (ES-empreendedor), seja denominado de empreendedor?
5. O que você entende por empreendedorismo? Como esse processo é considerado no Programa ES-empreendedor?
6. Você lembra ou tem idéia de porque, como e quando a cultura empreendedora passou a ser considerada, falada e mesmo ser um discurso no meio industrial brasileiro? E para você e em sua atividade de trabalho? (ES-empreendedor).
7. Como você vê a atividade empreendedora no Brasil? E no sistema industrial? E no Estado do Espírito Santo? Dentro do próprio ES-empreendedor?
8. Quais os fatores que, no sistema da indústria, mais deram, ou dão impulso ao desenvolvimento dessas atividades? E no Programa ES-empreendedor?
9. No sistema da indústria você poderia indicar nomes de pessoas e/ou autoridades, bem como de organizações e programas que mais incentivaram ou incentivam a fomentação da cultura do empreendedorismo e suas respectivas contribuições? O mesmo para o ES-empreendedor?
10. Qual o tipo de apoio dado pela cúpula do sistema indústria, do governo e sindicatos para o disseminação dessa cultura nas entidades do Sistema indústria (CNI/SESI/SENAI/IEL)? E para o Programa ES-empreendedor?
11. Quais as relações, interações, alianças estratégicas ou parcerias estabelecidas para o desenvolvimento de ações empreendedoras, do processo de empreendedorismo ou, ainda, de características empreendedoras no sistema da indústria? E para o Programa ES-empreendedor?

12. Em relação a outros países, você acha que no Brasil, há programas de estímulo ao empreendedorismo? Porque poderíamos chamá-los de programas de empreendedorismo?
13. O que seria necessário para se ter uma ambiência favorável ao empreendedorismo? Qual o papel das instituições nesse processo de estímulo ao empreendedorismo?
14. No Brasil, quais são os aspectos favoráveis e inibidores para essa ambiência favorável e para o desenvolvimento de programas de empreendedorismo?

Percepção do Entrevistado sobre a Institucionalização do Programa ES-empendedor

15. Como você pontuaria o ES-empendedor quanto a efetividade de suas ações? (Em uma escala de 1 até 6)
16. Quais os pontos dificultadores e os facilitadores desse programa para que ele cumpra seus objetivos sociais e se torne excelência para o desenvolvimento de competências empreendedoras e de seus programas instituidores?
Em cada dos programas que integram o ES-empendedor, quais foram as maiores facilidades e quais têm sido os maiores desafios para consolidar o programa de empreendedorismo no Estado?
17. Como você avaliaria os 10 programas que compõem o ES-empendedor quanto (perfis: real e desejado):
 - a seus líderes ou o exercício das lideranças como impulsionadoras de suas ações.
 - à estrutura
 - à fase de desenvolvimento
 - à adequação dos recursos
 - à suas missões, e valores que implementam ou propõem-se a implementar?
 - à sua vinculação com as demandas sociais/comunitárias?
 - aos vínculos estabelecidos com:: governo; sistema da indústria, parceiros...
 - às ações realizadas nessas relações
 - às parcerias estabelecidas
18. Quais as diferenças entre esses projetos que compõem o ES-empendedor?
19. Como foram desenvolvidas os métodos, as técnicas e os procedimentos dos programas, ou do ES-empendedor? Quais procedimentos, atividades, técnicas, métodos inovadores e mesmo inéditos utilizados ou gerados para o desenvolvimento desses programas?
20. Como você classificaria cada um dos programas, em ordem decrescente de importância para a sustentabilidade do ES-empendedor, na visão de um programa empreendedor?
21. Qual o perfil que você considera importante e necessário para os gestores do ES-empendedor?
22. Quais as semelhanças entre o ES-empendedor e os demais programas de Empreendedorismo que você conhece? Qual ou quais modelos foram utilizados para construir o ES-empendedor.?

23. Qual a importância do ES-empendedor para o desenvolvimento local e para o sistema indústria de um modo geral?
24. Qual o grau de reconhecimento que você considera ter este Programa junto ao Sistema Indústria? O que tem contribuído para isso?
25. Com foi ou está sendo difundido o ES-empendedor? Você considera que ele deva ser difundido e replicado no Sistema Indústria? Por que?
Você considera que o ES-empendedor está difundido em todo o sistema indústria?
26. Você tem conhecimento de questionamentos internos quanto a realização do ES-empendedor? Quais são as opiniões do setor de indústria sobre o programa? E da comunidade?
Descreva os principais problemas que, na sua opinião, existem para que esse Programa se institucionalize.
27. Quais resultados positivos que já apresentou o Programa?
28. Você considera importante que o IEL/ES continue investindo nesse programa?
29. Em que direção deve caminhar o Programa ES-empendedor daqui para a frente, pelo menos nos próximos 5 anos?
30. Como você entende que esse programa poderia se tornar uma programa nacional?

Destaques:

Qual é o pensamento da indústria em torno desse conceito?

Porque esse conceito emergiu na atualidade, no sistema indústria?

Como o SESI, IEL e outras instituições estão inseridos nesse processo de promoção do empreendedorismo?

Qual o conceito do empreendedorismo nessa concepção?

ANEXOS

HU: Analise das categorias - SAGA

File: [E:\DISSERTAÇÃO\ANÁLISE\ANÁLISE DE CONTEÚDO - ATLAS TI\Materia...\Analise das categorias - SAGA.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 01/06/06 09:04:39

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All

PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS																				Totals
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
PENSAMENTO PEDAGÓGICO INDUSTRIAL																					
Discurso Ideológico	5	1	5	3	0	6	5	5	9	17	7	0	0	4	13	3	0	2	0	0	85
Desenvolvimento Sustentável	1	0	2	2	0	0	2	1	4	9	3	0	0	1	4	6	0	1	0	0	36
Télos do Discurso Industrial	3	1	5	4	0	5	4	1	6	16	6	0	2	1	3	0	0	2	0	3	62
Qualidade de Vida (IDH)	0	0	0	0	0	2	0	3	2	10	8	0	1	0	6	3	1	1	0	2	39
Projeto Pedagógico Industrial	1	0	2	1	3	7	4	5	6	17	13	2	1	1	4	0	0	1	0	1	69
Via de Difusão do Pensamento Pedagógico Industrial	2	0	3	2	0	5	2	3	5	6	4	2	0	3	3	3	0	6	1	2	52
Mídia de Comunicação	0	0	2	1	0	1	1	1	5	1	2	0	0	2	3	3	0	0	0	2	24
Educação	2	0	1	1	0	4	1	2	0	5	2	2	0	3	2	0	0	6	1	0	32
Atores Institucionais: Governo, Setor Produtivo, Setor Educacional	4	1	1	2	2	4	4	9	2	11	7	2	6	4	3	1	1	4	2	3	73
Distanciamento entre o Discurso Industrial e a Ação	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	1	3	1	0	1	2	1	0	0	13
EMPREENDEDORISMO : ENFOQUE COMPORTAMENTAL (DIMENSÃO INDIVIDUAL)																					
Característica de Empreendedores	3	2	8	4	0	2	0	0	1	8	7	1	2	2	6	12	4	3	2	0	67
Atitude	1	1	0	0	0	1	1	1	0	9	12	0	0	1	2	0	4	0	0	1	34
Comportamento Empreendedor	1	2	1	1	0	1	2	1	0	21	3	0	1	0	1	0	0	1	2	1	39
Realização	3	1	2	1	0	2	0	0	1	8	7	0	2	0	6	9	4	3	0	0	49
Inovação	2	2	8	4	0	0	0	0	1	3	0	1	1	2	1	12	1	0	2	0	40
Planejamento	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4	0	1	0	0	2	1	0	1	0	15
Poder	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	10
Tipologias de Empreendedor: Empresário, Intra-empreendedor, Empreendedor Social	1	0	2	0	0	4	0	2	3	4	2	2	0	0	4	1	2	3	0	1	31

HU: Análise das categorias - SAGA

File: [E:\DISSERTAÇÃO\ANÁLISE\ANÁLISE DE CONTEÚDO - ATLAS TI\Materia...\Análise das categorias - SAGA.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 01/06/06 09:04:39

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All

PD-Filter: All

EMPREENDEDORISMO: ENFOQUE ECONÔMICO (DIMENSÃO ORGANIZACIONAL)																					
Dinamismo do Desenvolvimento Econômico	3	2	0	1	0	2	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	3	0	16
Destruição criativa	2	1	1	1	0	0	0	0	1	4	2	2	5	0	1	2	0	3	0	0	25
Característica de Empreendedorismo	2	1	1	4	0	1	1	1	0	3	2	0	0	1	0	1	1	0	0	1	20
Crédito	1	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	10
Investimento	2	0	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	15
Lucro: orientação da remuneração	1	0	1	0	0	1	0	2	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10
Empresa: Empreendimento	0	1	0	0	0	3	0	0	0	3	2	3	1	0	0	2	0	3	0	1	19
Empreendedor	7	3	3	3	1	5	3	4	6	24	6	2	1	8	6	4	2	6	3	1	98
Inovação (produtos, processos, meios de produção, organizacional, novos mercados e indústrias)	2	1	1	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0	2	2	1	17
EMPREENDEDORISMO: ENFOQUE SOCIOLÓGICO-CULTURAL (DIMENSÃO AMBIENTAL)																					
Ambiente Político e Institucional	5	1	1	2	0	2	1	0	0	11	1	1	2	3	1	2	0	2	1	1	37
Ambiência para o empreendedorismo	11	1	3	2	0	2	2	1	3	13	2	1	2	3	1	4	0	1	0	2	54
Sistema político, institucional e jurídico forte	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	10
Leis e Sistema Regulatório	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	4	2	1	3	2	0	2	2	3	2	28
Mecanismos Jurídicos e Direito de Propriedade	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	9
Fatores Culturais de influência no empreendedorismo	6	3	6	6	3	4	9	10	7	15	8	1	0	2	3	5	2	4	2	3	99
Incorporação de valores	1	0	1	6	0	2	9	9	2	15	1	0	0	0	3	0	0	1	0	1	51
Crenças e valores	1	3	2	5	3	0	2	1	4	11	8	0	0	0	3	2	1	4	0	0	50
Regras e Normas	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6
Ética (ethos)	1	0	1	2	0	0	3	3	1	2	0	1	0	2	1	3	0	0	1	3	24
Ética econômica (protestante x católica)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	2	0	0	1	3	0	0	14
Modo de vida de uma sociedade	3	0	1	1	0	2	0	2	7	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	24
Padrões de Conduta	1	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	7
Cultura da Segurança/Estabilidade	4	0	0	1	0	2	0	1	7	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	22
Fatores Sociológicos de influência no empreendedorismo	1	0	0	0	0	2	0	1	1	3	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	13
Tipologia de Empreendedorismo: Necessidade X Oportunidade	1	0	0	0	0	4	0	2	1	4	2	2	0	0	0	1	2	2	0	0	21

HU: Análise das categorias - SAGA

File: [E:\DISSERTAÇÃO\ANÁLISE\ANÁLISE DE CONTEÚDO - ATLAS TI\Materia...\Análise das categorias - SAGA.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 01/06/06 09:04:39

Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All

PD-Filter: All

INSTITUCIONALIZAÇÃO																					
AMBIENTE INSTITUCIONAL GERAL, ESPECÍFICO E TÉCNICO																					
Atores Institucionais: Governo, Indústria, Sistema Educacional, Terceiro Setor																					
	8	1	2	2	4	4	5	3	3	11	7	2	6	4	3	1	1	4	2	3	76
FATORES DE INSTITUCIONALIZAÇÃO																					
Doutrina	0	1	2	4	0	5	6	8	6	13	10	1	0	2	4	0	1	0	1	0	64
Liderança	1	0	2	2	0	6	3	5	7	13	3	1	2	3	5	1	0	2	1	1	58
Liderança: Coordenação dos projetos	0	1	0	0	4	1	4	2	3	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
Programa: Esempreendedor	1	0	2	1	3	7	4	5	6	17	13	2	1	1	4	0	0	1	0	1	69
Estrutura	0	0	2	0	0	4	3	4	5	4	3	0	1	0	0	0	0	0	3	2	31
Recursos	0	0	4	2	2	10	1	5	6	5	3	2	0	1	0	0	0	0	1	0	42
Vínculos	1	0	2	3	0	12	3	7	9	14	2	1	3	2	1	0	0	1	0	0	61
Transações	0	0	2	4	0	13	2	6	11	12	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	57
FASES DE INSTITUTEIONALIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO																					
Fases de Institucionalização	1	1	2	0	0	4	2	3	2	5	3	0	0	1	2	0	0	1	0	1	28
Semi-institucionalização: Objetificação	1	1	2	0	0	4	2	3	2	5	3	0	0	1	2	0	0	1	0	1	28
Pré-institucionalização: Habitualização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Institucionalização: Sedimentação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desinstitucionalização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ISOMORFISMO																					
Isomorfismo	0	0	2	0	0	7	4	5	5	10	6	5	0	0	0	0	0	0	0	4	48
Isomorfismo Regulativo: Mecanismos Coercitivos / Pilar Coercitivo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8
Isomorfismo Normativo: Pilar Normativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Isomorfismo Cognitivo: Mecanismos Miméticos / Pilar Simbólico-Cognitivo	0	0	1	0	0	7	4	5	5	8	4	5	0	0	0	0	0	0	0	3	42
Avaliação e benchmark de programas de empreendedorismo existentes	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL																					
Legitimidade Cognitiva	0	0	0	0	0	3	5	4	0	4	3	0	0	0	1	0	0	1	0	1	22
Legitimidade Moral	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Legitimidade Pragmática	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reconhecimento e Legitimidade	0	0	0	0	0	5	5	4	0	4	3	0	0	0	1	0	0	1	0	1	24
Resultados do Esempreendedor	0	0	1	0	0	5	4	4	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	21
TOTALS	103	39	99	85	25	181	113	150	171	419	210	52	53	69	108	95	36	87	33	55	2.183

