





A Revista Organizações & Sociedade é uma publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBFA. Com periodicidade trimestral, a **O&S** tem por proposta se constituir em um canal de divulgação de trabalhos de professores, pesquisadores e alunos relacionados à investigação de temas no campo geral do estudo de organizações e sociedades. Como não pretende ser um canal de divulgação exclusivo de contribuições da instituição que representa, a **O&S** abre seu espaço para colaborações externas.

Editor

José Antonio Gomes de Pinho

Secretária Executiva

Maria Cândida dos Anjos Bahia

Assistente de Secretaria

Lizandra Caldas

Revista O&S - Versão Eletrônica

Paulo de Arruda Penteado Filho

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Projeto Gráfico

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

Estevam Moreira Neto

Revisão

Maria Cândida dos Anjos Bahia

Capa

Mecenas Salles

"Lavadeiras do Abaeté"
mecenas@gmail.com

Tradução/Resumos

Denise Sara Key

Impressão e Acabamento

Fast Design e Envelope & Cia

Indexadores:

e-revist@s - Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas (<http://www.erevistas.csic.es/>)

Sumarios.org - Sumários de Revistas Brasileiras (<http://www.sumarios.org/>)

Diretórios

Directorio Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Ulrich's Periodicals Directory

Periódicos CAPES - Portal Brasileiro da Informação Científica

Qualis - CAPES

DOAJ - Directory of Open Access Journals

Tiragem: 500 exemplares

Circulação: junho 2010

As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores. Aviso de Copyright: Direitos Autorais para artigos publicados nesta revista são do autor, com direitos de primeira publicação para a revista. Em virtude de aparecerem nesta revista de acesso público, os artigos são de uso gratuito, com atribuições próprias, em aplicações educacionais e não-comerciais.

Organizações & Sociedade: O&S / Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. - vol.1, n. 1 (1993)- . - Salvador: EAUFBFA, 1993-
v. il. : 26cm

Trimestral, 2005-
Quadrimestral, (1997 - 2004).
Semestral (1993 - 1996).
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2. Organizações - Periódicos.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título: O&S

CDD 658



PAPEL RECICLADO

Conselho Editorial

Alexandre Carrieri - Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG
André Carvalhal - Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ
Anielson Barbosa da Silva - Universidade Federal de Paraíba-UFPB
Clóvis Machado-da-Silva - Universidade Federal do Paraná-UFPR
Decio Zylbersztajn - Universidade de São Paulo-USP
Eduardo Davel - Université du Québec à Montreal-TÉLUQ/UQAM
Eugene Enriquez - Université Paris VII
Graziela D.Alperstedt - Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC
Mozar Brito - Universidade Federal de Lavras-UFLA
Omar Aktouf - École des Hautes Études Commerciales-HEC/Montreal)
Oswaldo Barreto Filho - Universidade Federal da Bahia-UFBA
Otávio R. Medeiros - Universidade de Brasília-UnB
Paulo Guedes - Universidade Federal da Bahia-UFBA
Pedro Lincoln Mattos - Universidade Federal de Pernambuco-UFPE
Peter Spink - Fundação Getulio Vargas-EAESP/FGV
Reginaldo Souza Santos - Universidade Federal da Bahia-UFBA
Ricardo C. Gomes - Universidade de Brasília - UnB
Roberto Fachin - Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS
Rogério H. Quintella - Universidade Federal da Bahia-UFBA
Sérgio G.Lazzarini - Instituto de Ensino e Pesquisa-Insper
Sylvia Constant Vergara - Fundação Getulio Vargas-EBAPE/FGV
Tânia Fischer - Universidade Federal da Bahia-UFBA

Comitê de Avaliadores

(artigos de 2009)

Adriana Casali (UFPR)
Adriana Takahashi (UFPR)
Alessandra Mello Costa (EBAPE/FGV)
Alex Fernando Borges (UFMG)
Alexandre Pauperio (BRAIN Brasil Inovação)
Alfredo Leite-da-Silva (FUCAPE)
Alketa Peci (FGV/RJ)
Allan Claudius Barbosa (FACE/UFMG)
Alvino Sanches (UFBA)
Amilcar Baiardi (UFBA)
Amon Narciso de Barros (UFMG)
Ana Alice Alcântara (UFBA)
Ana Claudia M. Padilha(UFPF)
Ana Ikeda (FEA/USP)
Ana Paula Paes de Paula (UFMG)
Ana Rita Sacramento (UFBA)
Ana Sílvia Ipiranga (UECE)
Anderson Pelissari (UFES)
André Borges (UFRN)
André Francisco Fagundes (UFU)
André Isai Leirner (FGV/SP)
André Leite (UNISUL)
Andrea Minardi (IBMEC/SP)
Andréa Steil (UFSC)
Angelo Brigato Esther (UFJF)
Annor da Silva Jr (FUCAPE)
Antonia Colbari (UFES)
Antônia Garcia (UFBA)
Antonio Carvalho Neto (PUC/MG)
Antonio Francisco da Silva Jr (UFBA)
Antonio Sérgio Fernandes (UFRN)
Ariston Azevedo (Universidade Positivo)
Augusto Monteiro (UNIFACS)
Beatriz Vilardi (UFRJ)
Bruno Diniz Costa (Fundação João Pinheiro)
Carlos Alberto Medeiros (UFRN)
Carlos Brandão (UNICAMP)
Carolina Maranhão (UFMG)
Carolina Riente de Andrade (UFMG)
Celso Funcia Lemme (UFRJ)
Charles Kirschbaum (INSPER)
Claudia Bitencourt (UNISINOS)
Claudio Cardoso (UFBA)
Cláudio Pinheiro Machado (USP)
Cláudio S. Maciel (UNICAMP)
Corina Echavarría (Univ.Nac.Córdoba)
Cristiane Kerches Leite (USP)
Cristina Carvalho (UFPE)
Daniel Arruda Coronel (UFV)
Daniela Moscon (UNIFACS)
Danilo de Oliveira Sampaio (UFV)
Denis Alcides Rezende (PUC/PR)
Diógenes de Souza Bido (Mackenzie)
Diogo Helal (FUNDAJ)
Edi Fracasso (UFRGS)
Edna M. Campanhol (FACEF)
Eduardo Moresi (UCB)
Elisa Yoschie Ichikawa(UEM)
Elisabete Santos (UFBA)
Elisabete Stradiotto Siqueira (UNIPLAC)
Elizete Passos (FVC)
Élvia Fadul (UNIFACS)
Ernani Saraiva (UFMG)
Fabio Luiz Mariotto (FGV/SP)
Fábio Vizeu (Universidade Positivo)
Fernanda Tarabal Lopes (UFMG)
Fernando Coelho (USP)
Fernando Dias Lopes (UFRGS)
Fernando Gomes de Paiva (UFPE),
Fernando Serra (UNISUL)
Flavio Marinho (BRAIN Brasil Inovação)
Francisco Fonseca (FGV/SP)

Francisco Gabriel Heidemann (UDESC)
 Francisco Teixeira (UFBA)
 Gabriela Fiates (UNISUL)
 Gelson Junquilha (UFES)
 George Avelino Fº (FGV/SP)
 Gilberto Almeida (UFBA)
 Gustavo Gutierrez (UNICAMP)
 Hélio Gomes Carvalho (UTFPR)
 Hilka Vier Machado (UEM)
 Humberto Falcão Martins (InstitutoPublix)
 Humberto Lopes (PUC/MG)
 Inaiá Carvalho (UFBA)
 Isleide Fontenelle (FGV/SP)
 Jader Souza (UNIFACS; UEFS)
 Janete Bertucci (UFMG)
 Janice Janissek de Souza (UFMT)
 João Felipe Sauerbronn (UNIGRANRIO)
 José Albertino Lordelo (UFBA)
 José Célio Andrade (UFBA)
 José César Castanhar (FGV/RJ)
 José Francisco Salm (UDESC)
 José Luis Carvalho (UFRJ)
 José Matias Pereira (UnB)
 José Márcio Castro (PUC/MG)
 José Roberto Pereira (UFLA)
 Juvêncio Braga (UFLA)
 Kely Paiva (UniHorizontes)
 Klaus Frey (PUC/PR)
 Leidimar Santos (Centro Univ.Jorge Amado)
 Leslie Beloque (PUC/SP)
 Letícia Fantinel(UFBA)
 Lillian Sampaio Ramos (UFBA)
 Liliane Oliveira Guimaraes (PUC/MG)
 Lucas Ayres Barros (Mackenzie)
 Luciano Junqueira (PUC/SP)
 Luiz Alex Saraiva (UFMG)
 Luiz Carlos Beduschi Fº (USP)
 Luiz Eduardo Motta (UFRJ)
 Luiz Marques (FEA)
 Manoel Agrasso (UFSC)
 Manuel Portugal (IPLeia/Portugal)
 Marcelo Milano Vieira (FGV/RJ)
 Marcelo Rezende Pinto (PUC/MG)
 Márcia dos Santos Macedo (UFBA)
 Márcio Sá (UFPE)
 Marco Antônio Teixeira (FGV/SP)
 Marco Aurélio Ruediger (FGV/RJ)
 Marcos Emanuel Pereira (UFBA)
 Maria de Fátima Bruno (UnB)
 Maria do Carmo Lessa (UFBA)
 Maria Ester de Freitas (FGV/SP)
 Maria Gracinda C.Teixeira (UFRRJ)
 Maria Ceci Misoczky (UFRGS)
 Maria Cecília Pereira (UFMG)
 Maria Cristina A.Mendonça (UFLA)
 Maria Teresa Ribeiro (UFBA)
 MariaTereza Flores-Pereira (PUCRS)
 Maria Terezinha Angeloni (Consultora)
 Maurício Serafim (UDESC)
 Mauricio Serva (UFSC)
 Mônica Bianco (UFES)
 Mônica Cappelle (UFLA)
 Mônica Gueiros (UFPE)
 Mônica Mac-Allister (UFBA)
 Nelson Oliveira (UFBA)
 Neusa Cavedon (UFRGS)
 Neusa M. Bastos Santos (PUC/SP)
 Nicolau Reinhard (USP)
 Oswaldo Guerra (UFBA)
 Patrícia Vital (Mackenzie)
 Paula Schommer (UDESC)
 Paulo Henrique de Oliveira (UFMG)
 Pedro Paulo de Andrade Jr (UTFPR)
 Rafael Alcadipani Silveira (FGV/SP)
 Raimundo Leal (UFBA)
 Reinaldo Guerreiro (USP)
 Renata de Almeida Bicalho (UFMG)
 Renato Cotta de Mello (UFRJ)
 Rezilda Rodrigues (UFPE)
 Reynaldo Marcondes (Mackenzie)
 Ricardo Messias Rossi (USP)
 Robert Iquiapaza (UFMG)
 Roberto Maranhão (UFMG)
 Roberto Patrus (PUC/MG)
 Rosana Boulhosa (UFBA)
 Rosimeri Carvalho (UFRGS)
 Ruthy Laniado (UFBA)
 Sandra Chaves (UFBA)
 Sandro Cabral (UFBA)
 Sandro Márcio da Silva (PUC/MG)
 Sérgio Lana (UFMG)
 Sergio Lex (Mackenzie)
 Sérgio Rezende (PUC/MG)
 Sílvia Russi de Domenico (Mackenzie)
 Sônia Gondin (UFBA)
 Sonia Regina Fernandes (UFBA)
 Sueli Goulart (UFRGS)
 Talita Luz (UniHorizontes)
 Thiago Pimentel (UFJF)
 Valdemar Siqueira Filho (PUC/SP)
 Valéria Brito (UFLA)
 Valéria Fonseca (PUC/PR)
 Valmira Carolina Piccinini (UFRGS)
 Vanessa Paternostro Melo (UFBA)
 Vera Caçado (Fac.Pedro Leopoldo)
 Vera Mendes (UFBA)
 Vinícius Brei (UFSC)
 Vinícius Villaça (UFMG)
 Walter Bataglia (Mackenzie)
 Wesley Xavier (UFMG)
 Wilson Gomes (UFBA)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

237

PODER E LIDERANÇA DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

LILIA APARECIDA KANAN

243

O PARADOXO DE MOZART: CARREIRAS NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

PEDRO F. BENDASSOLLI
THOMAZ WOOD JR.

259

INVESTIGANDO NOVAS ARTICULAÇÕES E POSSIBILIDADES NO DISCURSO EMPREENDEDOR: CONTEXTO, SUJEITO E AÇÃO

SÉRGIO CARVALHO BENÍCIO DE MELLO
ADRIANA TENÓRIO CORDEIRO

279

RESPONSABILIDADE SOCIAL: A PRIVATIZAÇÃO DO PÚBLICO

WESCLEY XAVIER
CAROLINA MARANHÃO

297

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ALSONES BALESTRIN
JORGE VERSCHOORE

311

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS PARA A INCORPORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS

SERGIO AZEVEDO FONSECA
SILVIA BATISTA DE SOUZA
CHARBEL JOSÉ CHIAPPETA JABBOUR

331

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS: CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DA PRODUÇÃO DE SENTIDO

DOUGLAS WEGNER
MARIA CECI MISOCKY

345

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO PAPEL DE GESTORES DE
ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

WASHINGTON JOSÉ DE SOUZA

LIA SALES SERAFIM

THIAGO FERREIRA DIAS

363

CONTENTS

ABOUT THE PAPERS

237

POWER AND LEADERSHIP OF WOMEN IN WORK ORGANIZATIONS

LILIA APARECIDA KANAN

243

THE MOZART PARADOX: CAREERS IN CREATIVE INDUSTRIES

PEDRO F. BENDASSOLLI

THOMAZ WOOD JR.

259

INVESTIGATING NEW ARTICULATIONS AND POSSIBILITIES IN ENTREPRENEURIAL DISCOURSE: CONTEXT, SUBJECT AND ACTION

SÉRGIO CARVALHO BENÍCIO DE MELLO

ADRIANA TENÓRIO CORDEIRO

279

SOCIAL RESPONSIBILITY: THE PRIVATIZATION OF PUBLIC

WESCLEY XAVIER

CAROLINA MARANHÃO

297

LEARNING AND INNOVATION IN THE CONTEXT OF COOPERATION NETWORKS AMONG SMALL AND MEDIUM- SIZED ENTERPRISES

ALSONES BALESTRIN

JORGE VERSCHOORE

311

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF BUSINESS INCUBATORS FOR THE ADOPTION OF ENVIRONMENTAL STRATEGIES

SERGIO AZEVEDO FONSECA

SILVIA BATISTA DE SOUZA

CHARBEL JOSÉ CHIAPPETA JABBOUR

331

PERFORMANCE EVALUATION OF SMALL-FIRM NETWORKS: CONTRIBUTIONS OF THE INTERPRETATIVE APPROACH

DOUGLAS WEGNER

MARIA CECI MISOCKY

345

SOCIAL REPRESENTATION OF THE ROLES OF MANAGERS OF
NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION

WASHINGTON JOSÉ DE SOUZA

LIA SALES SERAFIM

THIAGO FERREIRA DIAS

363

Apresentação



Chega à mesa e à tela dos leitores mais um exemplar da revista *Organizações & Sociedade*, exemplar este que sucede a edição dedicada à Guerreiro Ramos. O objetivo do editor aqui é apenas fazer uma breve síntese dos artigos e dos autores.

Começamos nosso exemplar 53 com a contribuição de Lilia Aparecida Kanan que aborda a participação das mulheres em organizações de trabalho. Observa a autora, a partir da pesquisa conduzida, que a participação de mulheres em posição de liderança encontra-se em processo de mudança na dinâmica organizacional. O que está a impulsionar esta mudança são dois fenômenos: a competitividade entre as organizações e uma nova cultura que emerge no mundo profissional, levando a uma posição mais favorável à liderança feminina. Como brinde a esta situação, colocamos este artigo abrindo esta edição.

Pedro F. Bendassolli e Thomaz Wood Jr trazem-nos um texto sobre o entendimento das novas fronteiras das carreiras sem fronteiras. Os autores trabalham dois paradoxos que permeiam essa discussão. Como objeto empírico, foram identificados profissionais atuando em indústrias criativas, um filão que se abre, certamente, para atuação e pesquisa. Da veia produtiva de Sérgio Benício de Mello e Adriana Tenório Cordeiro emerge reflexão sobre a prática empreendedora de caráter social adotando uma visão pós-estruturalista. O artigo desemboca na identificação do sujeito empreendedor enquanto ator político inserido em um conjunto de articulações.

Wescley Xavier e Carolina Maranhão aportam um artigo que objetiva discutir a questão da responsabilidade social em matriz diferenciada a que privilegia os interesses estratégicos das empresas. Partem do princípio, os autores, que as empresas são geradoras de grande parte dos problemas da sociedade e agem em sintonia com o Estado para a manutenção da ordem existente. Recorrem os autores aos estudos críticos para empreender sua análise alternativa.

No seqüenciamento da O&S trazemos a análise da dinâmica de aprendizagem e de inovação em redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, visando entender o papel da cooperação nesse contexto. O artigo de autoria de Alsones Balestrin e Jorge Verschoore localiza a existência de um processo aberto, multidirecional, colaborativo e em rede. Os autores debruçaram-se sobre uma amostra de 816 empresas associadas a redes de cooperação empresarial de onde emergem resultados consideráveis.

Ainda na temática de pequenas empresas, Sérgio Avevedo Fonseca, Sílvia Batista de Souza e Charbel José Chiappeta Jabbour olham a questão dos potenciais e possibilidades de incubadoras de empresas serem tratadas como foco de políticas públicas visando a promoção de sustentabilidade nos negócios. A análise do contexto indicou as dificuldades históricas da pequena empresa realizar investimentos que não na área econômica. E os resultados apontam para o grande distanciamento das incubadoras brasileiras em relação ao papel esperado como agentes de políticas públicas para promoção do desenvolvimento local sustentável.

Ainda da área de pequenas (e médias) empresas, da lavra de Douglas Wegner e Maria Ceci Misocsky chega artigo que discute a avaliação de desempenho de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas ancorando-se em uma abordagem interpretativista, ou seja, como as empresas se constituem a partir da produção de sentido realizada pelos sujeitos que as compõem. Nesta abordagem, a dimensão da subjetividade é privilegiada trabalhando as percepções dos empresários nos processos de avaliação dos resultados do arranjo cooperativo. A contribuição principal do artigo reside em propor um modelo de avaliação de desempenho de redes de empresas.

Encerrando os artigos desta edição temos a contribuição de Washington José de Souza, Lia Sales Serafim e Thiago Ferreira Dias que abordam o tema das

representações sociais do papel dos gestores em ONGs. A investigação adentra a análise de processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais. O papel do líder também é considerado na investigação. Ao final, os resultados apontam para a existência de gestores amparados na missão e nos objetivos organizacionais, dando à gestão um caráter dinâmico-contingencial.

Ao encerrar esta edição, ainda temos a informar que a O&S está em processo de análise pela Scielo de modo a obter uma classificação mais compatível com sua trajetória amplamente reconhecida pela comunidade acadêmica.

Desejo boa leitura e bom proveito a todos/as.
José Antonio Gomes de Pinho
Editor

Índice de Endogenia desta edição: zero (nenhum artigo do NPGA ou
CIAGS da Escola de Administração)
Índice de Endogenia acumulado (desde o número 42): 14,6%

P.S.: temos a informar que a O&S está se adequando aos padrões da Scielo para submissão a esse banco de dados. Assim, estamos apresentando nesta edição, no Comitê de Avaliadores, apenas o conjunto de professores que fizeram avaliação de artigos recebidos no ano de 2009.

Artigos



PODER E LIDERANÇA DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Líliá Aparecida Kanan*

Resumo

Ao longo do tempo, a participação da mulher nas organizações de trabalho sofreu modificações significativas. Para dar visibilidade às especificidades que envolvem o comando de organizações associadas à questão de gênero, este ensaio aborda a liderança feminina por meio de referências de autores e pesquisadores que apresentam contribuições ao tema. Como resultado, evidencia-se que a dinâmica organizacional, no que diz respeito à participação da mulher em posições de liderança, está em processo de mudança, uma vez que a competitividade entre as organizações de trabalho e uma nova cultura que emerge no universo profissional passaram a caracterizar como ilógica a restrição da ascensão feminina em sua hierarquia. As novas configurações e organização da sociedade contribuem para a consolidação de uma situação mais favorável do que contrária à liderança feminina.

Palavras-chave: Liderança feminina. Trabalho feminino. Administração feminina.

Power and Leadership of Women in Work Organizations

Abstract

Over time the participation of women in labor organizations has undergone significant changes. To give visibility to the specific item that involves the command of organizations associated with the issue of gender, this study deals with female leadership through referrals from authors and researchers who have contributed to the theme. As a result, the organizational dynamics, as regards the participation of women in positions of leadership, is in a process of change. This is because of the competitiveness among labor organizations and a new culture which is beginning to emerge in the professional universe characterizing the restriction of female rise in their hierarchies as illogical. The new configurations and organization of society contribute to the consolidation of a more favorable situation for female leadership.

Keywords: Leadership women. Women's work. Women's administration.

* Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Curso de Psicologia da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC. Endereço: Av. Dom Daniel Hostin, 328, Lages/SC. Cep: 88508-200. Email: lak@uniplac.net

Desde os primórdios da raça humana, o poder se organiza como fator de sobrevivência e, embora passados os séculos, seu exercício permaneceu vinculado ao subjugo dos mais fracos e atrelado à posse. Com a Revolução Industrial, o poder adquiriu um novo caráter e adentrou nas organizações como forma de garantir a produtividade por meio de posturas autoritárias e militaristas dos chefes em relação aos empregados.

A partir da década de 30, o exercício do poder ganhou novas abordagens e a atenção de outras ciências além da administração. Nesse momento, algumas questões organizacionais obtiveram maior espaço para discussão em função dos estudos e produções de psicólogos e sociólogos. Elton Mayo, um dos autores importantes dessa época, contribuiu sobremaneira às teorias propostas pela Escola das Relações Humanas. Na década de 1950, a liderança e o poder passaram a ser tratados e analisados com significativa cientificidade.

Como resultado de muitas pesquisas a respeito desses dois fenômenos – liderança e poder –, atualmente, há certo consenso entre os pesquisadores¹ de que ter poder é ter a capacidade de influenciar os acontecimentos, o pensamento e os comportamentos de uma pessoa. Tal capacidade envolve questões pessoais e políticas e representa a forma pela qual uma pessoa estende sua influência para os outros; é diferente de autoridade, uma vez que esta é delegada pelas instâncias superiores (KANAN, 2000). Morgan (1986) destaca que o poder é o meio pelo qual conflitos e interesses são resolvidos; decorre disto que o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

De modo geral, o exercício do poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades. A liderança representa o uso justo do poder, a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenção em realidade (BENNIS, 2001). É um fenômeno que não se relaciona com posições hierárquicas ou com funções exercidas, mas com a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder quer em razão de sua influência pessoal.

Alguns autores² foram pródigos em produções acerca desses temas; contudo, seus estudos generalizaram o exercício do poder no universo organizacional, pouco considerando a atuação feminina na situação de liderança. Talvez, tal fato ocorra porque as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações.

Este estudo, ao lançar luz à atuação feminina na gestão empresarial, objetiva dar maior visibilidade à questão de gênero associada à liderança nas organizações de trabalho. Especificamente busca contribuir para o rompimento de paradigmas que cerceiam o papel da mulher no contexto econômico-produtivo de modo que as diferenças deixem de ser naturalizadas e transformadas em deficiências. A busca desse entendimento se configura como uma questão muito mais prática do que humanitária ou feminista, uma vez que a bibliografia acerca da liderança converge para o raciocínio básico de que a supercompetitividade entre as organizações e as economias mundiais estão a exigir mudanças em relação à força de trabalho. Deduz-se, então, que usar de todo o talento disponível é uma necessidade competitiva capaz de conduzir à sobrevivência, sucesso ou perpetuidade das organizações de trabalho. E refletir sobre a realidade das práticas femininas quanto à liderança representa uma forma de contribuição ao processo de mudança pela qual passamos.

¹ BOWDITCH; BUONO (2005); DRUCKER (1996); FOUCAULT (1995); GALBRAITH (1999); KATZ; KAHN (1974); LIPMAN-BLUMEN (2000); MORGAN (1986); ROBBINS (2000); SCHEIN (1996); SENGE (2000); TOFFLER (1995).

² DRUCKER (1996); FISCHER (1996); FOUCAULT (1987; 1995); GALBRAITH (1999); KATZ; KAHN (1974); PAGÈS et al. (1987); PFEFFER (1992); PINCHOT; PINCHOT (1995); SCHEIN (1996); TANENBAUM et al. (1970); TOFFLER (1995), entre outros.

Para iniciar as reflexões sobre a liderança feminina nas organizações de trabalho, é necessário o esclarecimento do conceito de gênero. De origem inglesa – *gender* –, o termo significa um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo; é utilizado em referência à construção social desigual baseada na existência de hierarquia entre os sexos e suas decorrentes conseqüências. O termo não remete apenas a um conceito, traz implícitos fenômenos políticos, sociais e culturais (CORTÉS, 2000). O atual modelo pluridimensional do gênero amplia seu significado, pois passa a descrevê-lo “não como uma propriedade simples dos indivíduos, mas como uma dinâmica integral das ordens sociais que produz, reproduz e legitima as escolhas e limites que se predicam nas categorias sexuais” (WEST; ZIMMERMAN, 1987, p. 136). Assim, homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas. Portanto, os gêneros se produzem tanto *nas* quanto *pelos* relações de poder (LOURO, 1997).

A questão de gênero, a partir de 1975 com a instalação pela ONU do Ano Internacional da Mulher, ganhou espaço como tema de pesquisas e estudos na área acadêmica. E, apesar de ser evidente em algumas dessas produções que a passagem do milênio foi marcada por mudanças, discorrer sobre regras, normas, tabus e comportamentos converge, inexoravelmente, sobre a atuação da mulher em vários contextos.

Muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher. São discutidos remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, tarefas e funções, capacitação, entre outros assuntos de interesse relevante; no entanto, a liderança e o exercício do poder exercidos e investigados a partir da atuação feminina parecem constituir abordagens quase que inéditas, uma vez que a literatura pouco indica esta associação ou quase não fornece subsídios sobre o assunto.

Breve Resgate Histórico sobre a Evolução da Condição Feminina no Brasil

No século XIX, a mulher teve papel relevante no processo abolicionista, na formação do pensamento republicano e em vários momentos de crise da política nacional. No século XX, a participação das mulheres na luta pelo direito ao voto, em movimentos constitucionistas e em movimentos populares pela melhoria da qualidade de vida serviu para evidenciar o fato de que elas lentamente iniciavam o processo de saída da condição de acomodação e submissão para assumirem novos papéis.

Com a industrialização e consolidação do sistema capitalista – desobedecendo à prática sociocultural de submissão ao homem e em um processo de reflexão sobre sua identidade social que, até então, atendia às práticas sociais e ao imperativo que privilegia o papel de mãe, esposa e dona de casa –, como é comum aos processos evolutivos, a mulher passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e sua suposta fragilidade. Como conseqüência, passou a marcar presença nas organizações e conquistou alguns espaços que antes eram territórios demarcados exclusivamente pelos homens. Para que tal fato ocorresse, alguns fatores foram contributivos, tais como: modificação do ideal da mulher no lar; o fato de poder controlar e decidir o número de filhos (descoberta do anti-concepcional); o direito ao voto; a maior liberdade sexual; a necessidade de compor a renda familiar; a possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial; os novos modelos de células familiares que romperam com o tradicional; a evolução das relações conjugais; a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora; a busca pela qualificação em termos culturais, técnicos e acadêmicos; legitimidade do acesso ao estudo; entre outros.

Além destes, a preocupação com as diversas formas de atuação da mulher passou, também, pelo crivo da Igreja Católica. Em carta às famílias, *Exh. Apost.*

Familiaris Consortio, nº 23, o Papa João Paulo II recomendava que as funções da mulher, maternas, familiares ou públicas deveriam integrar-se entre si, caso se desejasse que a evolução social e cultural fosse verdadeira e plenamente humana (KANAN, 2000).

A inserção das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, basicamente, a três aspectos: taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres. Porém, ainda que décadas de lutas feministas tenham transcorrido e seja inegável a evolução nas condições de vida de muitas brasileiras, "é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato" (NOGUEIRA, 2006, p. 57). Isto posto, é tão importante quanto atual refletir sobre a liderança da mulher nas organizações de trabalho, pois de acordo com o relatório "Tendências Mundiais do Emprego para as Mulheres 2007", produzido pela Organização Internacional do Trabalho - OIT, o número de mulheres participando do mercado de trabalho não tem precedentes. Segundo a OIT, há estimativas que indicam que, em 2006, havia 2,9 bilhões de trabalhadores no mundo, dos quais 1,2 bilhões eram mulheres. Paradoxalmente a esses números, um levantamento inicial a respeito indica que não apenas no Brasil, mas em todos os continentes, o número de mulheres que ocupam ou já ocuparam posições elevadas na hierarquia das organizações não é expressivo. Essa pouca expressão está associada à questão de gênero, até porque, nas organizações de trabalho, atos discriminatórios ou sexistas costumam ser velados, encobertos, escondidos e negados nas entrelinhas do que as pessoas fazem e falam.

As mudanças nas práticas gerenciais brasileiras não se processam com a velocidade desejada e acontecem justificadas pela necessidade e competitividade do mercado produtivo. A marcante concorrência gerada pelas novas relações empresa/consumidor, bem como a globalização da economia estão mudando sobremaneira as estruturas empresariais. É quase impossível acreditar no sucesso de organizações que apresentem estruturas, hierarquias e organogramas inflexíveis ou rígidos, o que, conseqüentemente, faz emergir uma nova cultura no universo profissional. A implantação de programas de qualidade total tornou-se um facilitador desse processo. Tais mudanças, porém, são mais perceptíveis nas organizações de grande porte.

Apesar de uma incipiente revisão de conceitos pela sociedade, as mudanças efetivas e práticas nas organizações, ainda, são pouco freqüentes, quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho. Em diversos estudos³, destaca-se, quase que em unanimidade e de maneira prescritiva, a necessidade de mudança de tal situação, pois muitas questões associadas ao tema ainda permanecem encobertas por diversos estigmas.

Então, é possível perceber que, no século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções é realidade comprovada; contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança. É o que evidencia Nogueira (2006, p.57), quando afirma que, "apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo". São tão importantes quanto necessárias, portanto, todas as oportunidades de esclarecimento ou investigação sobre a atuação da mulher em posição de liderança, pois podem constituir base para adoção de estratégias que possibilitem sua escalada na hierarquia das organizações.

O que ocorre, então, para que a liderança feminina seja pouco expressiva? Por que as mulheres estão em desvantagem em relação aos homens no comando das organizações? O modelo de atuação feminino é impeditivo para a ascensão

³ BEAUVOIR (1999); BELLE (1994); BETTIOL; TONELLI (1992); CAMPOS (1992); DOGAR (1998); EHRARTDT (1996); FAGENSON; LEWIS (1997); FAQUIM (2008); FISCHER (1996); KANTER (1977); LOURO (1997); NAISBITT; ABURDENE (1994); PERREAULT (1994); SEGNINI (1996); STEIL (1997); WILKENS (1998), entre outros.

na hierarquia das organizações? De modo a compreender especificidades que contribuíram para a origem do comportamento e atuação feminina no contexto do trabalho, é significativo recorrer aos dados ou fatos históricos registrados na literatura, uma vez que são esclarecedores.

História da Mulher através dos Tempos

Os séculos fundamentados no medo, na força e na competição deixaram marcas ainda lembradas, mas que vêm perdendo lugar para novos modelos de pensar e agir. Ainda que a influência das mulheres nesse processo pareça ser significativa, nem sempre foi assim, até porque sua busca pelo espaço e pelo respeito sempre foi marcada por atuações e posturas críticas surpreendentes que, de certa forma, opuseram-se aos padrões previsíveis ao comportamento feminino.

Os estudos de Muraro (1997)⁴ são tomados como referência para uma breve retrospectiva histórica a respeito da presença da mulher nos vários períodos da humanidade e sua participação no domínio público *versus* privado.

Relata Muraro (1997) que, no princípio de quatro milhões de anos atrás, até cerca de cem a trinta mil anos, nas sociedades primitivas, a cooperação superava a competição. As necessidades que prevaleciam eram de proteção de todos os membros do grupo, principalmente dos recém-nascidos, e de cooperação na obtenção e divisão dos alimentos. Os hominídeos não eram guerreiros e sim pacíficos. A base das primeiras sociedades humanas deve ter sido um conjunto de mães com seus filhos, associadas a outras mães e outros machos que se juntavam ao grupo; portanto, o elemento fixo era a mulher e não o homem, o que chamamos de matrilocalidade.

Nas culturas de coleta – busca do alimento fornecido pela natureza – não havia poder, mas a predominância de um ou outro membro do grupo, deduzindo-se, então, o rodízio de lideranças. As comunidades eram dirigidas pela persuasão e pelo consenso, muito mais do que pela força, até porque, fisicamente, machos e fêmeas se assemelhavam.

No período que pode variar de duzentos a trinta e cinco mil anos atrás, surgiu na face da Terra o *Homo Sapiens*. Sendo a paternidade desconhecida e aleatória, os grupos, as sociedades, continuavam sendo matrilocais.

A agricultura, no Oriente Médio, data de três mil anos antes de Cristo. Com o surgimento das novas técnicas para essa prática, como arado, dependente do trabalho braçal e pesado, bem como, principalmente, devido à condição mais sedentária das populações, apareceram os escravos e a efetiva divisão de tarefas. Em decorrência, o homem passou a assumir um trabalho que, até então, era eminentemente feminino: o de provisão. O arado contribuiu para gerar aquilo que inauguraria os novos tempos: o lucro, o excedente. As pequenas sociedades viram-se invadidas e dominadas, o que permitiu, entre outros fatores, o processo de dominação em detrimento da dominância, e com ela a autoridade centralizada na figura masculina. O domínio público foi restrito aos homens e o privado às mulheres. E este, por ser não produtivo, tornou-se menos valorizado em relação àquele. Deste modo, a dependência da mulher em relação ao homem contribuiu para introjetar nela a inferioridade, revelada através da plena aceitação da humilhação, da frieza e carência sexual, recompensadas na relação com a prole.

Ainda que Muraro (1997) considere serem esses acontecimentos razões que deram início às práticas patriarcais, é significativo considerar, dentro de um longo processo histórico, que há muitos outros aspectos que contribuíram para tal. Até a presente data, estudos antropológicos não conseguiram delimitar, especificamente, em que situações ou períodos se deu a passagem da matrilinearidade para o patriarcado.

⁴ Rose Marie MURARO (1997) cita alguns autores em que fundamentou suas afirmações: WILLIAN (1969), TANNER (1981), REITER (1975), MURDOCK (1949), MEAD (1937), CRANSTONE (1969), BAMBERGER (1962), entre outros.

Seguindo a evolução histórica da humanidade, é pertinente citar que o Catolicismo representava uma forma de libertação dos oprimidos do Império Romano. Por assumir um caráter excessivamente autoritário, centralizado e controlador e em razão de os padres rejeitarem o corpo, as mulheres e os prazeres corporais, a imagem da Virgem Maria foi idealizada, o que favoreceu ainda mais a submissão feminina.

Na Idade Média as mulheres fiavam, teciam cuidavam de hortas e de animais. Os pais detinham e posse e controle das filhas, depois deles, os maridos. Durante a alta Idade Média, o feudalismo instituiu leis escritas, dando aos homens direitos e às mulheres restrições. O domínio da Igreja, durante esse período, era absoluto. As mulheres se dedicavam ao trabalho com enfermos, a curar e administrar remédios. Como esse fato fugia ao controle da Igreja, muitas foram condenadas ao extermínio na fogueira, por serem consideradas bruxas. A maioria das 'bruxas' queimadas era viúva, pobre ou solteira, sem homem a defender-lhe os direitos; não raro, possuíam algum bem ou alguma terra cobiçada por vizinhos.

A Revolução Industrial, no período do Renascimento, propiciou o surgimento de fábricas e a decorrente aglomeração de massas ao seu redor. O poder passou a ser exercido mais pelos burgueses do que pelos senhores de terras e as mulheres pobres tiveram acesso ao domínio público, associando-o ao domínio privado, sua casa. Durante esse período, embora as monarquias tenham sofrido abalos e tenham emergido as novas repúblicas, o trabalho feminino nunca foi considerado produtivo, apenas o do homem.

Durante o século XIX, o controle institucionalizou-se em função da capacidade produtiva. As mulheres se uniram pelas questões da abolição da escravatura e do sufrágio. No mercado de trabalho, surgiram as primeiras secretárias, datilógrafas, telefonistas, professoras primárias e os primeiros sindicatos que eram comandados por homens.

Ainda que haja questionamentos acerca da veracidade dos fatos, há registros na literatura indicando que, em 08 de março de 1908, cento e cinquenta mulheres foram trancadas e queimadas vivas por seus patrões na fábrica em que trabalhavam. A reivindicação por melhores salários e menor jornada de trabalho teriam constituído as razões deste massacre. Nesse dia, em todo o mundo, é comemorado o Dia Internacional da Mulher.

A Segunda Guerra Mundial representou um divisor no que se refere à participação da mulher no mercado de trabalho. Durante o conflito, elas foram recrutadas para as mais diversas tarefas, quer seja na indústria de defesa, na construção de aviões, tanques e armamentos ou, ainda, na condução de comboios e na decodificação de comunicações inimigas; porém, foram despedidas em massa logo após o final da guerra para dar lugar aos homens (LIPMAN-BLUMEN, 2000).

Os historiadores que reexaminaram alguns registros (*Labor and Urban Affairs Archives da Wayne State University*) concluíram que a maioria das mulheres trabalhadoras na indústria da guerra não se ressentiu de ser demitida, mas, sim, devido ao fato de não serem elas recontratadas quando a indústria retomou a produção no pós-guerra (TOBIAS; ANDERSON, 1973)

São escassos os registros da presença da mulher no mercado de trabalho, na década de 60. Lipman-Blumen (2000) relata que, nesse período, o fato de mulheres ocuparem alguma posição de liderança, quer seja na política ou no contexto laboral, era tido como uma anormalidade. No entanto, nessa mesma década, numa nova fase de expansão da economia, as mulheres foram recrutadas para o trabalho. Possivelmente, foi neste momento que começaram a questionar as limitações de suas próprias vidas e, como resultado disso, a atacar a estrutura subjacente de papéis da sociedade como um todo, dando início a movimentos femininos organizados (LIPMAN-BLUMEN, 2000). É muito provável que o catalisador dos vários questionamentos e da conscientização para os direitos da mulher tenha sido o livro de Betty Friedan, *The Feminine Mystique*, lançado em 1963.

E com a chegada dos anos 70, as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, historicamente masculino, no domínio público, mas ainda mantendo dupla/tripla jornada de trabalho e recebendo salários menores pelo mesmo trabalho realizado pelos homens.

A presença da Mulher no Mercado de Trabalho

Tendo como foco a mulher e conservando-se bastante atual – embora escrita em 1949 – a obra de Beauvoir, por ser um clássico da temática, requer citação. A respeito da mulher independente, a autora argumenta que aquela “que se liberta economicamente do homem nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica idêntica à do homem” (BEAUVOIR, 1999, p. 451) Revela, ainda, que tanto homens quanto mulheres sentem-se desconfortáveis sob o comando de uma mulher e que o sentimento, nesse caso, perpassado pelos seus superiores, é de condescendência. Na posição de liderança, enfatiza Beauvoir (1999, p. 471), o homem tem o hábito de se impor e fazer com que acreditem em sua competência. Já a mulher não transmite esse mesmo sentimento de segurança, porque se torna afetada, exagerada e faz demais. “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva.” Observa a autora que

encontra-se raramente na mulher um gosto pela aventura, pela experiência gratuita, uma curiosidade desinteressada; ela procura fazer carreira como outros constroem uma felicidade; permanece dominada, investida pelo universo masculino, não tem audácia de quebrar o teto, se perde com paixão em seus projetos; considera sua vida ainda como uma empresa imanente: não visa um objeto e, sim, através de um objeto, seu êxito subjetivo (BEAUVOIR, 1999, p.471).

As razões que Beauvoir apresenta para tais atitudes são descritas com base na essência das práticas e posicionamentos femininos. Assim, entende a autora que:

o que falta essencialmente à mulher de hoje, para fazer grandes coisas, é o esquecimento de si: para se esquecer é preciso primeiramente que o indivíduo esteja solidamente certo, desde logo, que se encontrou. Recém chegada ao mundo dos homens, e mal sustentada por eles, a mulher está ainda ocupada em se achar (BEAUVOIR, 1999, p.471).

Expresso desta maneira, parece certo que o fato das mulheres assumirem posições de liderança implica em que construam, para si próprias, um posicionamento que lhes possibilite o relacionamento com os outros, mas também a construção de sua subjetividade (NOGUEIRA, 2006).

Contudo, subjetividade à parte, uma revisão das condições que precederam o movimento mais intenso das mulheres, quanto às oportunidades no contexto profissional, a partir da década de 80, sugere que barreiras sempre existiram e continuam existindo. Quando as mulheres alcançam certo nível nas organizações, não raro se defrontam com uma barreira invisível – o telhado de vidro⁵ –, obstaculizando seu avanço. O conceito de telhado de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres. Esse fenômeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia (GLASS CEILING COMMISSION, 1995).

De todo modo, algumas razões podem ser apresentadas para explicar a exclusão das mulheres dos postos de direção. Barros (2005, p.15) destaca a dificuldade de submeter os homens às suas ordens, a falta de qualificação, descontinuidade das carreiras femininas causadas por gravidez, parto e cuidados com os filhos, e a forma de dirigir, “porque trabalham mais em equipe e fortalecem o diálogo, enquanto os homens partem mais do modelo ‘ordens são ditadas para serem cumpridas’”.

Em entrevista concedida a uma revista de negócios, Sharpnack (1999) evidencia que são relevantes algumas características da personalidade feminina em relação ao exercício do poder, como a capacidade de aprender, de contribuir e de fazer parcerias. Para o entrevistado, ainda que as mulheres aprendam desde crianças a

⁵ Ver MILLER; LEMONS (1998); e GLASS CEILING COMMISSION (1995)

trabalhar em equipe, a priorizar relacionamentos e a serem mais cooperativas, no mundo do trabalho, com muita frequência, revelam extrema timidez; poucas vezes se oferecem para conduzir reuniões, muitas deixam de decidir para não parecerem agressivas, em boa parte das situações não conseguem ser assertivas ou objetivas, pois esperam ser entendidas, e muitas têm dificuldade para pedir aumento de salário, diferentemente dos homens.

Essas manifestações possibilitam observar que a discussão da temática que envolve a liderança é extensa e, por vezes, polêmica, principalmente, quando associada às motivações culturais. Ainda que homens e mulheres estejam mudando sua concepção sobre o espaço e a condição feminina nas sociedades, alguns atributos, características, habilidades ou estilos, conforme denominam os diversos autores, determinam rigorosos padrões de excelência em termos de liderança. E, por razões culturais ou históricas, esses padrões foram ou ainda são, costumeiramente, associados às práticas masculinas.

Um estudo proposto por Perreault (1994), realizado junto a empresários / empregadores, explicita 14 critérios de clivagem, a partir das características percebidas no trabalho feminino. São eles: menor intensidade de esforço físico despendido; menor grau de dificuldade ou de complexidade; características repetitivas mais acentuadas; tarefas predominantemente manuais; séries mais longas; exigência maior de rapidez; atividades mais sedentárias; poucas responsabilidades; perspectivas de promoção inferiores ou nulas; predominância das remunerações por produção; de preferência, trabalho na linha de produção; diferenciação nos horários de trabalho; ambiente físico menos ruim; e disciplina do trabalho mais rigorosa (as mulheres parecem ser controladas de uma maneira mais estrita que os homens). Algumas considerações desse estudo são significativas, quando se pretende elucidar a posição e perspectiva da mulher no mercado de trabalho percebida pela ótica dos empregadores, afinal, as justificativas (que legitimam a clivagem) dadas por eles, algumas vezes, se tornam 'profecias que se auto-realizam'.

Ainda que seja possível perceber falta de lógica na descrição das características de personalidade ou perspectivas das mulheres, segundo a percepção de empresários / empregadores, a justificativa para a ausência de assertividade nos comportamentos femininos pode ser associada ao fato de que, em seu processo de educação, parece haver poucos elementos que as preparem para liderar. Além disso, alguns estereótipos reforçam a tendência de relacionar características femininas (comunicação e cooperação, por exemplo) como não gerenciais, e características masculinas (agressividade e assertividade, por exemplo) como gerenciais. Grzybovski *et al.* (2002), em pesquisa que pretendeu identificar o estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas, encontraram que as executivas têm um estilo de liderança voltado mais para as pessoas do que para as tarefas; apesar disso, apresentam significativa orientação para o poder, assumindo postura gerencial baseada no modelo masculino de gestão.

Ironicamente, em função das alterações que se processam no ambiente organizacional, algumas habilidades e características femininas tornam-se cada vez mais componentes de sucesso organizacional, como a paciência para desenvolver relacionamentos e comunicação e sensibilidade social em culturas diferentes. "De fato, mesmo nos países em que habitualmente consideramos que haja discriminação sexual, as mulheres executivas expatriadas parecem ter sucesso porque são mulheres, e não apesar de o serem" (BOWDITCH; BUONO, 2005, p.138).

Ao corroborar deste entendimento, o professor de empreendedorismo e inovação da FGV-SP, Tales Andreassi, em entrevista a Baroni (2008), destaca algumas características ou habilidades das mulheres empreendedoras. Segundo ele: são mais intuitivas, preocupadas com o cliente, flexíveis, além de terem um melhor relacionamento interpessoal, nível de confiança maior e poder de comunicação mais eficaz. Todavia, tais características marcantes, embora não sejam exclusivamente femininas, parecem não lhes ser suficientes, uma vez que nas organizações de trabalho o modelo masculino de atuação prevalece na hierarquia.

No Brasil, o universo da mulher trabalhadora não se constrói diferente das demais.

Presença da mulher no mercado de trabalho brasileiro

Segundo pesquisa do IBGE (2008), no ano de 2004, o total de pessoas ocupadas no Brasil era de 84.596.294. Deste total, 41,8% são de mulheres, o que revela um aumento de sua participação na população economicamente ativa, pois, no início da década de 1940, essa participação era de 35%. Dados mais atuais presentes na Pesquisa Mensal de Emprego (IBGE, 2008) evidenciam que, em janeiro de 2008, havia cerca de 9,4 milhões de mulheres trabalhando nas seis regiões metropolitanas de abrangência da pesquisa (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre). É pertinente considerar que esse número é ascendente, uma vez que, em 2003, elas representavam 40,1%. Apesar disso, mesmo sendo maioria na população total e a despeito do crescimento no seu nível de ocupação, as mulheres ainda são minoria no mercado de trabalho.

Essa pesquisa destaca, ainda outros dados que possibilitam observar a desigualdade entre homens e mulheres no que diz respeito ao trabalho: (a) nas regiões onde o estudo foi realizado há um milhão de mulheres desocupadas (57,7%), e 779 mil (42,3%) homens nessa mesma situação; (b) o trabalho com carteira de trabalho assinada ocupa 40% das mulheres; (c) as mulheres têm, em média, uma jornada de trabalho de 40 horas semanais e por essas horas seu salário é, em média, de R\$ 956,80 por mês. Esse valor corresponde a 71,3% do rendimento dos homens.

Tais números possibilitam constatar que as práticas discriminatórias, portanto ilógicas, adotadas no tratamento das mulheres profissionais atingem o valor do trabalho, muitas vezes marcado por diferenças absurdas. Quer seja no setor público ou privado, autônoma ou assalariada, empregadora ou empregada, a condição de mulher parece vir acompanhada de diferenciações em relação às questões salariais, evidentemente que parametrizadas em grau descendente. Portanto, este é outro fator que inferioriza a participação feminina no universo produtivo: o trabalho da mulher, mesmo sendo idêntico ao realizado por um homem, tem, em muitas organizações, menor valor.

É somente no que diz respeito à escolaridade que as mulheres alcançam posição de destaque: cerca de 60% das mulheres ocupadas cursaram, pelo menos, o ensino médio. Apesar disso, as diferenças entre os rendimentos de homens e de mulheres são maiores entre os mais escolarizados. As mulheres com curso superior têm, em média, uma remuneração 40% inferior a dos homens (IBGE, 2008). Depreende-se que as mulheres precisam estudar mais para atingir o mesmo patamar salarial dos homens. Se há um investimento em educação maior por parte das mulheres, talvez, seja porque, para igualar seus salários com os dos homens nas mesmas funções, elas precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência.

O que pode justificar as diferenças em termos de interesse pelo aspecto escolaridade é a expansão de alguns setores produtivos que levou as empresas a aumentarem as exigências em relação aos candidatos a uma vaga. Nestes termos, a escolaridade e a participação em cursos de capacitação profissional parecem representar critérios seletivos em que as mulheres levam alguma vantagem em relação aos homens, pois por estudar mais e ter se preparado mais, a participação das mulheres brasileiras à frente de vários empreendimentos aumentou. Assim se manifestou o professor de empreendedorismo do IBMEC São Paulo, Dirk Thomaz Schwenkow, ao conceder entrevista à Baroni (2008). Este fato é confirmado pelo Relatório de 2007 do *Global Entrepreneurship Monitor-GEM*, no Brasil, que revelou que, em 2007, as mulheres representavam 52% dos empreendedores brasileiros. Significativo aumento, quando se compara esse percentual aos apurados no ano de 2001, já que essa participação era de 29%. São conhecidas, contudo, algumas razões que motivam as mulheres a empreender: as necessida-

des financeiras (63% almejam o sustento); a discriminação salarial no mercado de trabalho brasileiro; a maior disposição que têm para correr riscos (os homens têm maior resistência para sair de seus empregos e tentar algo novo), entre outras.

Recomendações significativas sobre a mulher empresária são encontradas nos estudos realizados por Wilkens (1998), nos quais a autora faz referência às sugestões de consultores e escritores sobre a administração de organizações. Salienta que, em geral, todos apontam para as mudanças que devem ser processadas: (a) desenvolvimento de uma administração mais flexível; (b) adoção de um raciocínio mais intuitivo e menos linear; (c) tolerância à ineficiência ou inconsistência decorrentes de processos inovadores e criativos; (d) modificação das estruturas hierárquicas piramidais para outras mais próximas e interligadas; (e) estimulação de comunicação pessoal e, (f) desenvolvimento de preocupação e empatia em relação às pessoas, quer sejam empregados ou clientes.

Assim, Wilkens (1998) detecta termos-chave: flexibilidade, raciocínio intuitivo, interconexão, empatia e preocupação pessoal, que são características fortes, mas não exclusivamente femininas. Apesar das qualidades oferecidas por este novo modelo de administração, o mundo das organizações não o reconhece, principalmente, porque o modelo masculino continua a dominar, e as mulheres que possuem essas características tendem a deixar as organizações para constituir seu próprio empreendimento. Wilkens (1998) cita que "essas novas empresárias estarão então livres para examinar seus recursos pessoais, reavaliar suas forças individuais e satisfazer seu potencial econômico." E baseada nesse entendimento que a autora traça um paralelo:

Essas mulheres terão sucesso sozinhas, mas nossas corporações não terão sucesso sem o equilíbrio e a perspectiva que o novo modelo, com traços associados ao sexo feminino, tem a oferecer. Assim como as mulheres sofrem quando alienadas de seu lado ativo e independente, também as corporações sofrem quando podadas de seu lado intuitivo e receptivo (WILKENS, 1998, p. 263).

Equilibrar o que necessitam e desejam, tanto as mulheres quanto precisam as organizações de trabalho, representa uma possibilidade de minimizar esse impasse. Este equilíbrio não é utópico: quando as organizações estabelecerem contato com mulheres empresárias, serão sobremaneira influenciadas, tanto interna quanto externamente, para integrar o modelo feminino em sua estrutura. Esse processo cíclico contribuirá na produção das mudanças recomendadas pelos especialistas, escritores e consultores.

De todo modo, há uma tendência clara (embora lenta) de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho. Somoggi (2000), dentre as razões que apresenta como justificativas para o ritmo do avanço feminino nesses espaços, cita a falta de lógica da segregação, pois se uma mulher é mais competente, hábil, talentosa ou inteligente que um homem, não há razão para preterir-la das posições de mando. Destaca, também, o fato de não haver diferenças, em termos de resultados, que possam justificar a discriminação, quando se analisa a competência ou a determinação: se vêm de uma mente masculina ou feminina.

É pertinente considerar que a diversidade de posturas profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser melhor considerada pelos detentores de poder, uma vez que a conduta humana jamais será única, afinal, superioridade ou sucesso não são prerrogativas de gênero, pois existem características de atuação próprias de cada um, e cada situação exige comportamentos distintos.

Alvin Toffler (1995, p.133), um dos mais expressivos 'gurus' da área da Administração, entende como uma patologia social as suposições da superioridade masculina. Quando questionado sobre machismo e racismo, o autor revela reconhecer a diversidade humana, contudo, sem encontrar justificativas para a opressão baseada nessa diversidade. Argumenta que não seria necessária uma luta pelos direitos das mulheres, se estas não fossem, através dos tempos e em todas as culturas, "dominadas, violadas, restringidas, obstaculizadas ou, na melhor das hipóteses, sutilmente controladas pelos homens".

Embora não tenham sido totalmente eliminados os traços culturais de discriminação à mulher, novos valores emergem na sociedade contemporânea, baseados nas mudanças de conceitos, estilos de vida, arranjos familiares/sociais, entre outros. Assim, é possível que essa mesma sociedade passe a assumir, efetivamente, uma posição mais favorável que contrária à emancipação da mulher.

Deduz-se, por todos os aspectos apresentados, que o universo organizacional tem muito a contribuir na formação de modelos de relacionamentos. É, porém, significativa a compreensão das atitudes e posturas que coabitam a psique masculina e feminina. Talvez, no contexto organizacional, os fenômenos que mais se evidenciam quanto às relações interpessoais sejam o poder e a liderança.

À medida que os movimentos feministas foram se proliferando pelo mundo, questionamentos importantes foram suscitados, quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher. Em decorrência, alguns estudos científicos sobre a atuação e liderança feminina no ambiente organizacional foram levados a efeito. Lipman-Blumen (2000) resume as conclusões de algumas pesquisas⁶, ainda que estas guardem controvérsias entre si: não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em eficácia ou traços de liderança; são impossíveis de ser diferenciadas a liderança de mulheres e de homens em situações similares; as mulheres são mais inclinadas a compartilhar tomadas de decisão e liderar mais colaborativamente do que os homens; a natureza das tarefas pode fazer a diferença, ou seja, grupos com tarefas criativas se saem melhor quando liderados por uma mulher; há uma tendência para avaliar homens e mulheres líderes de forma distinta, mesmo quando eles ou elas agem similarmente.

Além disso, a autora refere ainda que os homens são classificados como mais eficientes do que as mulheres; as percepções a respeito da eficácia das mulheres líderes são mistas e conflitantes; poucas diferenças de condutas foram consistentemente documentadas, apesar dos estereótipos duradouros; a competitividade é uma das grandes diferenças entre a conduta de líderes masculinos e femininos – os homens ganham neste quesito; tentativa de identificação de diferenças entre os sexos na eficácia do líder, na motivação, personalidade ou estilo de liderança, resultou em fracasso; em relação às tarefas – domínio e desempenho – as mulheres se apresentam mais direcionadas do que os homens; diferenças de percepções de subordinados, quanto à liderança masculina e feminina se apresentam mais freqüentemente em situações de laboratório do que em organizações reais; crenças e atitudes sobre as mulheres nos papéis de liderança, gradualmente, começam a mudar. Deste apanhado, é possível constatar a necessidade de eliminação dos processos discriminatórios associados à questão de gênero no que diz respeito à avaliação da eficácia das práticas de liderança no contexto organizacional.

Por meio da breve evolução histórica, conceitos, definições e enunciados citados são evidenciadas as transformações e as novas exigências do mercado e das sociedades que exigem dos administradores uma nova postura diante das questões que envolvem o exercício do poder e da liderança.

Gestores, empresários e administradores passam a priorizar a ampliação da satisfação e motivação no ambiente de trabalho, a integração organizacional como fato, a unicidade, a tecnologia e os recursos voltados às metas organizacionais e à satisfação de clientes, a produtividade como resultado e o comprometimento substituindo a lealdade. É indubitável que todos esses fatores convergem para a qualidade de produtos/serviços e para a qualidade de vida, ainda que, não raro, a razão que orienta os gestores a tornar o ambiente de trabalho mais agradável, seja a expectativa de maior produtividade e, conseqüentemente, maiores lucros. Portanto, embora não norteados por genuíno interesse nas pessoas, é provável que sejam eles os catalisadores desse processo de mudança.

O desempenho qualitativo, então, acha-se referenciado na ligação entre o indivíduo e a organização, dentre outros fatores, quando esta responde de forma

⁶ LIPMAN-BLUMEN (2000) cita as pesquisas de BASS (1990), ESKILSON e WILEY (1976), ADAMS e YODER (1985), EAGLY (1991), SMITH (1986), SEIFERT (1984) e outros.

satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores. O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento das práticas de liderança como ferramenta a embasar a condução de ações de mudanças. Conseqüentemente, este fato deixa de ser preocupação exclusiva da área de Recursos Humanos, tornando-se obrigatoriedade no papel gerencial.

Apreender informações, oriundas do exercício do poder e das práticas de liderança, concede às organizações e seus dirigentes a possibilidade de planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas com seus clientes internos, como condição básica para a satisfação dos clientes externos e, numa instância maior e não menos significativa, para com a sociedade e a comunidade na qual está inserida.

Ao associar a prática da liderança à atuação feminina, objetivo desse ensaio, é significativo citar Belle (1994) para fundamentar uma revisão de posicionamentos, importante em época de profundas transformações, como as que perpassam todas as formas de organização da sociedade:

(...) analisar o acesso, na empresa, de mulheres investidas de certo nível de responsabilidade, e por conseqüência afastadas dos esquemas tradicionais de submissão que pesam ainda sobre as secretárias e operárias, significa compreender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença homens/mulheres no mundo das organizações. E estudar as reações que suscitam, tanto junto aos homens como junto às mulheres, esta redefinição de papéis profissionais nos conduz a questionar o papel mais fundamental que exerceram desde o início da humanidade, a diferenciação de sexo na organização social (BELLE, 1994, p. 197)..

Considerações Finais

Durante séculos, coube à mulher apenas o domínio privado: cuidar da casa e dos filhos. A partir do século XX, ela entrou, com mais consistência, no mundo produtivo, masculino historicamente, reivindicando espaços no domínio público.

Fenômenos culturais parecem ter, historicamente, conduzido a mulher à posição de submissão e de ser liderada, o que constitui um dos fatores que contribuíram e contribuem para a restrição ao acesso e, ao mesmo tempo, agregam dificuldades quanto à sua participação na liderança e/ou na administração de organizações de trabalho. Porém, mesmo o fator cultural é passível de transformação no que diz respeito às relações seculares entre homens, mulheres e trabalho. Por exemplo, a partir dos anos de 1990, muitos homens adentraram no domínio privado, a cuidar da casa e educar os filhos, a realizar tarefas que, até então, eram eminentemente femininas, até porque o papel único de provedor parece não mais satisfazê-los. Alguns até manifestam que desejam o prazer emocional da educação dos filhos e passam a encarar com naturalidade o cuidado e a criação destes, aceitando inclusive que a esposa mantenha um emprego remunerado, enquanto eles permanecem em casa cumprindo o inverso dos papéis impostos pela sociedade (TOFFLER, 1995).

E, ao cuidar da casa e educar os filhos, os homens fornecem novos modelos às crianças. Isto representa, segundo Muraro (1997), uma contribuição para minimizar o sistema patriarcal, pois os filhos passam a ver com naturalidade essa nova sociedade pluralista e democrática que lhes é apresentada, na qual há consenso e predominância, não mais dominação, em que há rodízio de lideranças e práticas de solidariedade. Portanto a expectativa (ou esperança?) é que, por meio de uma nova educação, haja rejeição de qualquer forma de autoritarismo e opressão. Contudo, não é possível considerar ingenuamente que somente por meio da educação ou dos novos modelos esta condição desapareça. Isto porque em instituições de toda ordem, na política, nas religiões, nas ciências, nos comportamentos sociais, nos hábitos, nos costumes, dentre outros, ainda se percebem conceitos e atitudes patriarcais que inferiorizam a condição da mulher.

Neste sentido, é pertinente destacar que somente promover o acesso de mulheres a cargos de liderança e decisão, se não articulado à "reconstrução, re-

sistência e partilha de experiências por parte das mulheres, apenas aumenta o número no 'clube', mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social" (NOGUEIRA, 2006. p.71).

A não aceitação da hegemonia do gênero masculino coloca em curso uma nova proposta feminina: não a de tomar o poder exclusivamente em suas mãos, na forma autoritária e opressora, antes, sim, no sentido de renovação desse conceito, em que o poder é compartilhado e democrático.

Por fim, ainda que de maneira sistemática as mulheres sejam colocadas à distância dos sistemas de promoção, usar todo o talento à disposição das organizações, além de resposta à necessária competitividade, representa visão de sucesso, pois resultados positivos transcendem raça, gênero, opção sexual, entre outros aspectos que segregam as minorias. Sem perder de vista que a nova realidade que se apresenta ao universo feminino e consoante às crescentes exigências administrativo-organizacionais e de mercado, a elevação da participação feminina nos mais diversos setores e uma nova proposta de liderança, que entende como ilógica a segregação da mulher dos cargos diretivos, são razões que contribuem para um aumento das oportunidades às executivas mulheres. Decorre disto que as especificidades da liderança feminina passam por oportunas discussões e começam (timidamente) produzir resultados.

Referências

- BARONI, L.L. *Cresce o número de mulheres empreendedoras*. Disponível em: <http://www.universia.com.br>. Acesso em: dez. 2008.
- BARROS, A.M. Cidadania, relações de gênero relações de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL SOBRE MULHER, GÊNERO E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2005. *Anais...* Goiânia, 2005.
- BEAUVOIR, S. *O segundo sexo: fatos e mito*. 10.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999a. v.1.
- _____. *O segundo sexo: a experiência vivida*. 9.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999b. v.2.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.195-231.
- BENNIS, W. A nova liderança. In: Coletânea HSM Management. *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2001. p.31-46.
- BETTIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. Mulher executiva e suas relações de trabalho. In: XVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela. *Anais...* Canela: ANPAD, 1992. v. 8, p. 145-152.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *A Primer on organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc, 2005.
- CAMPOS, T. M. *Ser mulher, o desafio*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CORTÉS, R. Arreglos institucionales y trabajo feminino. In: HAYDÉE, D. (Coord.). *Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo*. Buenos Aires: Biblos, 2000. p.111-129.
- DOGAR, R. The Top 500: Women owned businesses. *Working Woman*, New York, v. 23, n. 5, p.35-40, may, 1998.
- DRUCKER, P. F. Nem todos os generais foram mortos. Prefácio. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p. 11-14.

EHRARTDT, U. *Meninas boazinhas vão para o céu: as más vão à luta*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

FAGENSON, E. A.; LEWIS, A. E. Executivas: treinamento exclusivo. *HSM Management*, São Paulo, n. 3, p.112-118, jul./ago.,1997.

FAQUIM, L. *Lugar de mulher é na empresa*. Disponível em: http://www.quatro.com.br.rhsintese/ed09_16ª.html. Acesso em: dez. 2008.

FISCHER, R. M. O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição em organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 63-87.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

_____. *Vigiar e Punir*. Petrópolis : Vozes, 1987.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GLASS CEILING COMMISSION. *A solid investment: making use the nation's human capital*. Washington D.C : U.S. Departament of Labor, 1995.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *2007-Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo*. Curitiba: IBQP, 2008.

GRIFFIN, G. R. *Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p.185-207, mai./ago., 2002.

HARKINS, P. *Powerful conversations: how high impact leaders communicate*. New York: McGraw-Hill, 1999. 224p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Anuário estatístico do Brasil*. Rio de Janeiro, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho* : Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre: 2003-2008. Rio de Janeiro, 2008.

KANAN, L. A. *Mulher e poder: um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina*. 2000. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KANTER, R. M. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1974.

LANSKY, M. Perspectiva. *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, v. 119, n. 4, p.552-553, 2000.

LIPMAN-BLUMEN, J. *Connective leadership*. New York: Oxford University Press Inc. 2000. 432p.

LOURO, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis: Vozes, 1997.

MILLER, T. R., LEMONS, M. A. Breaking the glass ceiling : lessons from a management pioneer. *SAM Advanced Management Journal*, Texas, v. 63, n. 1. p. 4-9, winter, 1998.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. London: Sage Publications, 1986.

MURARO, R. M. *A mulher no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Mega tendência para as mulheres*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.
- OUIOMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n.1, p. 49-59, jan./mar., 2002.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PFEFFER, J. *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. p.233-251.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p.81-90.
- SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112
- SENGE, P. M. Além da 5ª disciplina. *HSM Management*, São Paulo, v.19, p.18-22, mar./abr., 2000.
- SHARPNACK, A. Quebre o Telhado de Vidro: entrevista. [9 de junho, 1999]. São Paulo: *Revista Você S.A.* Entrevista concedida a Maria Teresa Gomes.
- SOMOGGI, L. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. *Revista Você S. A.* São Paulo, v.3, n.19, p.12-14, jan., 2000.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica : compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997.
- TANENNBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. *Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas, 1970.
- TOBIAS, S.; ANDERSON, L. *What really happened to Rosie the riveter? Demobilization and the female labor force, 1944-1947*. New York: MSS Modular Publication, 1973.
- TOFFLER, A. *Powershift - as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- WEST, C.; ZIMMERMAN, D. Doing Gender. *Gender and Society*, London, v.1, n.2, jun., p. 125-151, 1987.
- WILKENS, J. *A mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio - das dificuldades, das barreiras e das lutas para a mulher conquistar sua independência financeira*. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

Artigo recebido em 09/12/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 10/02/2010.

O PARADOXO DE MOZART: CARREIRAS NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Pedro F. Bendassolli*
Thomaz Wood Jr.**

Resumo

Nos últimos anos, a literatura sobre carreiras foi enriquecida devido ao desenvolvimento do conceito de carreiras sem fronteiras. No entanto, a idéia de ausência de fronteiras pode ser considerada imprecisa, porque fronteiras continuam a existir. Este trabalho procura contribuir para o entendimento das novas fronteiras das carreiras sem fronteiras. Para tanto, foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas com artistas e profissionais atuando nas indústrias criativas. Os setores abrangidos incluem arte multimídia, artesanato, cinema, dança, desenho, literatura, música, pintura, teatro e desenvolvimento de *software*. Os resultados dessas entrevistas apontam no sentido de que as carreiras são construídas num ambiente em que atuam forças contraditórias, originárias dos laços entre cultura e economia. Tais contradições geram paradoxos que demandam a construção de soluções de compromisso. Dois desses paradoxos são discutidos: o paradoxo entre amadorismo e profissionalismo e o paradoxo entre valorização intrínseca e valorização extrínseca do trabalho. O artigo discute, ainda, algumas das estratégias utilizadas pelos entrevistados para fazerem frente a esses paradoxos, concluindo com sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Indústrias criativas. Artes. Artistas. Carreiras. Carreiras sem fronteiras.

The Mozart Paradox: careers in creative industries

Abstract

Over the last few years literature about careers has been enriched by developments relating to the concept of boundaryless careers. But the idea of an absence of frontiers might be considered inaccurate, because boundaries continue to exist. This work tries to contribute to an understanding of the new boundaries of boundaryless careers. We carried out 20 semi-structured interviews with artists and professionals working in the creative industries. The sectors covered include multimedia art, crafts, film, dance, design, literature, music, painting, theater and software development. The results of these interviews show that careers are developed in an environment characterized by contradictory forces. These forces originate in the relationship between culture and the economy, and generate paradoxes that require trade-offs. Two of these paradoxes are discussed: the paradox between amateurism and professionalism and the paradox between the intrinsic value and extrinsic value of the work. The paper also discusses some of the strategies used by respondents to overcome these paradoxes, concluding with directions for future research.

Keywords: Creative industries. Arts. Artists. Careers. Boundaryless careers.

* Pós-doutor em Administração pela Université Paris 9. Professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Endereço: UFRN, Campus Universitário Lagoa Nova. Deptº de Psicologia. Natal/RN. CEP: 59072-970. E-mail: pbendassolli@gmail.com

** Doutor pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Professor Titular da EAESP/FGV. E-mail:thomaz.wood@fgv.br

A segunda metade do século XVIII foi marcada por mudanças profundas na história da música. Até aquele momento, os músicos das cortes europeias constituíam uma classe pouco superior à classe dos servos domésticos. Sua sorte dependia exclusivamente dos humores de seus senhores. Wolfgang Amadeus Mozart foi um pioneiro. Em 1781, o músico deixou os serviços do Arcebispo de Salzburg para tentar a sorte como músico e professor autônomo em Viena. Por 10 anos, Mozart conheceu as alegrias e as tristezas da vida de profissional independente. Para facilitar a venda de suas peças, Mozart ressaltava a flexibilidade das composições, que poderiam ser utilizados por diversas formações. Sempre que iniciava uma composição ou preparava-se para apresentá-la em público, vinham à tona as questões: como compor para este novo público dos concertos? O que fazer para agradá-los? Mozart morreu em 1791, com 35 anos de idade, endividado, derrotado e marcado pela sensação de fracasso social e profissional (ELIAS, 1994).

Passados mais de dois séculos, músicos, pintores, atores e outros profissionais do campo hoje denominado como indústrias criativas (DCMS 2005; HARTLEY, 2005; JAGUARIBE, 2006; JEFFCUTT, 2000), continuam a se defrontar com o mesmo paradoxo enfrentado por Mozart: o sonho da liberdade de criação e da autonomia profissional, porém condicionado pela necessidade de encantar a audiência e convencer consumidores a comprar seus produtos. De fato, as transformações econômicas, sociais e culturais ocorridas desde os anos 1980 parecem ter colocado profissionais dos mais variados setores diante do paradoxo de Mozart.

Para dar conta de tal fenômeno, a literatura científica sobre carreiras passou por uma importante mudança nos anos 1990 e contrapôs à visão tradicional de carreiras (LEVINSON, 1978; SUPER, 1957) o conceito de carreiras sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Segundo a visão tradicional, as carreiras se desenvolvem ao longo do tempo dentro de uma organização, movidas pelo acúmulo de conhecimentos, de experiências e de realizações. Entretanto, as mudanças econômicas ocorridas desde os anos 1980 fizeram com que as empresas reduzissem os quadros, terceirizassem partes da cadeia produtiva e diminuíssem o número de níveis hierárquicos (BAGGULEY, 1991; BOLTANKI; CHIAPELLO, 1999; CORBETT; 2004; HAMMER; CHAMPY, 2003). Em paralelo, houve uma forte valorização do empreendedorismo e da responsabilidade individual sobre a carreira (DU GAY, 1991; HARVEY, 1996; HJORTH, 2003).

O ponto de partida do conceito de carreiras sem fronteiras é que o vínculo entre indivíduo e organização foi enfraquecido e o tempo de permanência em uma determinada empresa diminuiu. Com isso, a carreira não acontece mais pela ascensão gradativa pelos degraus da hierarquia, mas pela passagem por diferentes funções, em diferentes empresas e, freqüentemente, em diferentes países (CROWLEY-HENRY, 2007). Para viabilizar tal percurso, o profissional precisa cultivar permanentemente sua rede de relações, construindo uma imagem positiva no mercado de trabalho. Torna-se, assim, conforme a mídia popular de negócios costuma mencionar, um empreendedor de si mesmo, uma marca (PETERS, 1999).

Apesar de atraente e popular, tanto entre acadêmicos quanto entre executivos, o conceito de carreiras sem fronteiras tem recebido críticas (DANY, 2003; DONNELLY, 2008; KING, BURKE; PEMBERTON, 2005; PRINGLE; MALLON, 2003; SOMMERLUND; BOUTAIBA, 2007). Um pressuposto do conceito é a existência de um indivíduo plenamente capacitado e informado, fazendo pleno uso de redes de contatos e cruzando, sem impedimentos, as fronteiras organizacionais, em busca de melhores condições de trabalho. Ocorre que tal condição ignora, ou minimiza, o fato de que as carreiras não constituem um domínio exclusivo do indivíduo, porém emergem da interação entre o indivíduo, a organização e a sociedade. Assim, as trajetórias de carreiras são limitadas pelas condições políticas, econômicas, sociais e culturais, as quais são localizadas no tempo e no espaço (veja DANY, 2003). Tal condição ignora, também, a força que a necessidade de segurança contrapõe

ao oportunismo e à adesão a mudanças que envolvam riscos, aspectos que interferem nas decisões dos indivíduos (CURRIE; TEMPEST; STARKEY, 2006).

Neste trabalho, tomamos tais críticas como ponto de partida. Nosso objetivo é identificar e discutir as novas fronteiras, ou balizas, que moldam as trajetórias profissionais (BAGDADLI *et al.*, 2003). Para isso, tomamos o caso das indústrias criativas. Acreditamos que tal campo constitui um objeto ideal para investigação. As indústrias criativas incluem setores nos quais parte considerável dos profissionais trabalha em regime autônomo. Grandes organizações, quando presentes, têm influência apenas indireta sobre suas carreiras. Constituem, assim, um caso extremo, supostamente com grande potencial de aprendizado. De fato, nas indústrias criativas, formas abertas e flexíveis de carreira não são novidade (HAUNSCHILD, 2003).

O restante do trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na próxima seção, revisamos a teoria sobre carreiras nas indústrias criativas. Na seção seguinte, apresentamos a metodologia de investigação empírica. Os resultados da pesquisa de campo são mostrados na seção posterior. Em seguida, discutimos tais resultados, procurando sintetizar teoria e prática. Na seção final, explicitamos as contribuições do artigo e identificamos suas limitações, indicando direções para futuras pesquisas.

Fundamentação Teórica

Nesta seção, sistematizamos a teoria sobre carreira nas indústrias criativas. Para isso, nosso primeiro passo consiste em descrever a emergência desse termo a partir de diferentes significados atribuídos à cultura na tradição ocidental. Em seguida, focamos no mercado de trabalho configurado pelas indústrias criativas. Por fim, destacamos alguns aspectos teóricos diretamente voltados à questão da carreira artística enquanto uma carreira "sem fronteiras".

Das indústrias culturais às indústrias criativas

A história moderna da carreira artística tem origem nos séculos XVI e XVII, momento no qual artistas fundaram academias na Itália e na França. As academias foram decisivas para o estabelecimento da pintura e da escultura como artes distintas do artesanato e do comércio. Tais instituições realizavam a formação dos artistas, os processos de credenciamento e o controle da produção artística (MOULIN, 1997).

No século XIX, entretanto, as academias viram seu poder abalado pelas concepções individualistas dos românticos e por uma nova imagem social do artista. No processo de mudança que se seguiu, o mercado passou a desempenhar um papel de promotor da modernidade artística. Enquanto os artistas acadêmicos continuaram a moldar sua carreira à maneira dos funcionários da burocracia estatal, os artistas independentes passaram a seguir uma trilha autônoma de carreira, criando uma arte definida pela busca permanente de rupturas. Eles não valorizavam a perfeição canônica das academias, mas a inovação.

Naturalmente, a condição de autonomia só se viabilizava quando o artista e sua obra eram aceitos pelo mercado. Com isso, o mercado passou a interferir na obra e o artista transformou-se em um empreendedor, que deveria entender as exigências do mercado. Nasceu, assim, no século XIX, um processo de mediação entre a esfera da cultura e a esfera do mercado, no qual o artista buscava, por meio de sucessivas inovações, questionar o mercado existente, para abrir espaço para si mesmo e, ao mesmo tempo, ser aceito por ele, para garantir seu sucesso comercial.

A primeira metade do século XX foi marcada pela aproximação entre arte, tecnologia e produção em massa, movimento especialmente visível na música, na fotografia e no cinema. Tal movimento foi observado pelos teóricos da Escola de Frankfurt, que cunharam o termo "indústria cultural" (ADORNO; HORKHEIMER, 1985).

Esses filósofos argumentavam, na época, que a falência das artes humanísticas, último reduto da crítica e da libertação do espírito humano, havia sido acompanhada da massificação dos bens culturais e sua absorção pelo universo da racionalização capitalista e de seus meios de padronização e de distribuição.

Na década de 1960, sob influência da sociologia francesa, o termo indústria cultural (no singular) cederia lugar ao termo "indústrias culturais" (no plural) (HESMONDHALGH, 2002). Com isso, surgiram análises que ressaltavam a resistência às incursões do capital nas artes (BOURDIEU, 2002) e os efeitos ambíguos da aplicação de tecnologias, que provocavam tanto a massificação quanto o surgimento de inovações genuínas.

No final do século XX, ganhou notoriedade o conceito de "indústrias criativas", em reconhecimento ao peso das atividades criativas na economia. O conceito surgiu inicialmente na Austrália, no início da década de 1990; porém, foi na Inglaterra que ele ganhou maior impulso (BLYTHE, 2001). As indústrias criativas são definidas como "uma gama de negócios orientados comercialmente, cujos recursos primários são a criatividade e a propriedade intelectual, e cuja sustentação se dá por meio da geração de lucro" (HNPT, 2000, p.5). O governo inglês classificou os seguintes setores como setores criativos: publicidade, arquitetura, o mercado das artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *software* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 2005).

Além de ser visto como um fenômeno econômico, relacionado a políticas públicas de desenvolvimento, o surgimento do conceito de indústrias criativas deve, também, ser associado à chamada "virada cultural", um movimento de transformação de valores culturais e sociais, associado à emergência da sociedade do conhecimento e a uma transição de valores materialistas para valores pós-materialistas, os quais celebram as mudanças, o individualismo e a busca de satisfação estética e intelectual (BONNELL; HUNT, 1999; GIBSON; KLOCKER, 2004). De fato, a emergência do termo indústrias criativas aponta para uma nova tentativa de articulação entre os domínios da arte ou cultura, da tecnologia e dos negócios.

Até o momento não parece haver consenso na literatura quanto a diferenças fundamentais entre os conceitos de indústrias culturais e indústrias criativas (HESMONDHALGH, 2002; HIRSCH, 2000; O'CONNOR, 2006). Do lado dos proponentes deste último conceito (por exemplo, HARTLEY, 2005), a diferença estaria no fato de a cultura ser aqui ligada à "criatividade" e às novas tecnologias de informação, as quais permitiriam uma distribuição mais "capilarizada" dos bens culturais – em contraposição à distribuição em massa de tais bens, observada nas indústrias culturais, criticada pelos teóricos da Escola de Frankfurt. Já do lado dos críticos, o conceito de indústria criativa sugere uma mutação restrita ao nível do discurso, dado que a cultura continuaria a ser apropriada em uma perspectiva econômico-instrumental (SHORTHOSE; STRANGE, 2004).

Neste artigo, adotamos a posição de Hartley (2005, p. 5), autor que apresenta as indústrias criativas como uma "convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs) e no escopo de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos." Para nossos propósitos, é fundamental situar a carreira artística nessa "transição" das indústrias culturais para as criativas. Especificamente, entendemos que, no decorrer dos últimos séculos, muitas mudanças ocorreram: determinadas carreiras artísticas desapareceram, outras perderam importância e outras emergiram e ganharam proeminência. A despeito de tais mudanças, é provável que o "paradoxo de Mozart" persista, na medida em que os artistas, agora atuando nas denominadas indústrias criativas, continuam buscando sua auto-realização e autonomia num enquadre econômico em que são pressionados a comercializar de forma bem sucedida seus talentos, competências e "obras".

O mercado de trabalho nas indústrias criativas

Podemos, também, entender a organização dos setores abrangidos pelas indústrias criativas a partir de um modelo que classifica suas atividades em três círculos concêntricos (THROSBY, 2001a; 2001b). No círculo interno, encontramos as atividades de maior conteúdo criativo ou cultural, combinado ao uso de novas tecnologias: música, dança, teatro, literatura, artes visuais, artesanato, vídeo, artes performáticas, *software* e arte multimídia. No círculo intermediário, encontramos atividades relacionadas à produção de conteúdos culturais e não-culturais: edição, rádio, jornal e revista, cinema e TV, ou seja, os setores tradicionalmente enquadrados no conceito de indústrias culturais. No círculo externo, encontramos atividades que têm algum conteúdo cultural, porém se expandem para áreas não-culturais: arquitetura, propaganda e turismo. Apenas o círculo interno é o foco deste artigo.

Pela definição de Throsby (2001a), artista é o indivíduo que domina competências artísticas, que cria ou dá expressão a trabalhos de arte ou de conteúdo cultural (ou seja, de valor simbólico), que se percebe como artista (identidade auto-atribuída), que é reconhecido por pares e público como tal e que é capaz de viver com o produto de seu trabalho. Algo semelhante pode ser dito em relação aos demais profissionais que, apesar de não serem convencionalmente classificados como "artistas", também passam a compartilhar, sob o domínio das indústrias criativas, características criativas na constituição de seu trabalho e, com o tempo, provavelmente de sua identidade social. É o caso de alguns profissionais do primeiro círculo proposto por Throsby (por exemplo, *software* e arte multimídia) e, certamente, de profissionais dos outros dois círculos – como em edição, jornal, arquitetura, propaganda e turismo. Um desafio importante trazido por essa forma de classificação em torno do trabalho criativo, de conteúdo simbólico, cultural, diz respeito à delimitação das fronteiras para um tratamento que respeite as singularidades das diferentes carreiras envolvidas nos distintos setores das indústrias criativas, cada um deles com uma história que é anterior à emergência desse novo conceito. Voltaremos a esta questão na conclusão deste artigo.

De um modo geral, predominam, nesse mercado, empregos casuais e contingentes, caracterizados pela instabilidade e pela descontinuidade (MENGER, 1999; MOULIN, 1997). Isso ocorre devido, primeiro, às variações das condições de demanda; segundo, à forma de produção (que comumente ocorre por projetos); terceiro, às pressões por inovação, diferenciação e singularidade; e quarto, à natureza incerta do processo criativo. Com isso, tendem a prevalecer relações de trabalho de curto prazo. Por outro lado, tal condição permite às organizações que atuam nesses setores gerenciar os riscos de seus empreendimentos, compartilhando-os com ou transferindo-os para os artistas envolvidos. Muitas organizações mantêm redes informais de artistas, os quais são acionados em função dos projetos em andamento (FAULKNER; ANDERSON, 1987). Em sua trajetória profissional, os artistas costumam passar por vários projetos e organizações, eventualmente sob condições contratuais desfavoráveis e precárias, até adquirir reconhecimento suficiente e poder definir ou ter influência sobre sua própria trajetória (MENGER, 1999). Como o "valor de mercado" de uma carreira depende da reputação do artista, seu objetivo passa a ser o de construir um nome, de uma "marca própria".

Complementando as informações anteriores, estudos realizados por Throsby (2001b), Menger (1999) e Moulin (1997) retratam o trabalho artístico como uma ocupação de tempo parcial, para a qual a educação formal tem valor relativo dependendo do setor artístico em questão (por exemplo: pintura versus teatro), e na qual há grande incerteza em relação a retornos financeiros e grandes distorções salariais. A força de trabalho costuma ser mais jovem que a média e experimentar maiores níveis de sub-emprego, emprego em tempo parcial e desemprego.

Apesar das condições adversas, há uma grande oferta de mão-de-obra no setor cultural (MENGER, 1999). Cabe, então, colocar a questão: o que leva tantos indivíduos a buscar o trabalho nas indústrias criativas? Existem várias razões para

este aparente paradoxo: primeiro, existe um "amor pela arte", relacionado à percepção de vocação (KRIS; KURTZ, 1987); segundo, é prevalente a noção de que a auto-realização e o reconhecimento dos pares se sobrepõem ao sucesso material. Terceiro, costuma-se perceber o trabalho artístico como um contraponto ao "trabalho alienado", da concepção marxista – assim, o trabalho artístico representa, para muitos profissionais, uma reunião entre o "fazer o que se deve" e o "fazer o que se gosta" (FREIDSON, 1986); quinto, há a possibilidade de aprendizado ou de ser autodidata, pois ao exercer um trabalho cultural ou criativo, o indivíduo se descobre, se forja e se revela para si mesmo e para os outros (MOULIN, 1997); e sexto, há o gosto pessoal pela instabilidade e pela ausência de rotinas – tal condição parece funcionar como estímulo para buscar novas competências e, com isso, revelar novos talentos.

No Brasil, o mapeamento das ocupações culturais sofre com a escassez de dados. Algumas iniciativas têm tentado preencher essa lacuna. Uma delas é o relatório produzido pelo IBGE, no qual constam amplos indicadores da atividade cultural no país (IBGE, 2003). Outra iniciativa são estudos acadêmicos, dos quais citamos o de Silva e Araújo (2003) e o de Segnini (2009). Esta última autora destaca a importância fundamental desempenhada pelo Estado brasileiro no estímulo ao setor cultural, ao passo que os primeiros autores reafirmam tendências internacionais, tais como a incidência de forte precarização nesse setor no Brasil, a necessidade de a maioria dos artistas terem de conduzir dupla carreira, a intensa concentração das atividades em São Paulo e Rio de Janeiro e o predomínio de profissionais mais jovens.

Artistas e a carreira sem fronteiras

A carreira artística, matriz do que seriam hoje as carreiras nas indústrias criativas, recebeu da história algumas representações idealizadas (THROSBY, 2001a). Por exemplo, o artista é, ainda hoje, frequentemente representado como alguém que vive às margens da sociedade, que trabalha por vocação e amor, sacrifica sua vida pessoal e não aceita se submeter às normas sociais e do mercado (FREIDSON, 1986; 1990; KRIS; KURTZ, 1987). Apesar de essas representações nem sempre corresponderem à realidade, elas apontam para uma relação conflituosa e ambígua entre arte e mercado. Durante muito tempo, o trabalho dos artistas foi mantido e condicionado pelos mecenas (MOULIN, 1997). Hoje, dependendo da profissão e do país, a relação entre o artista e seu mercado pode ser intermediada por empresas, agentes ou representantes. No entanto, é marca recorrente o alto grau de autonomia na gestão da própria carreira. Esta condição implica em deter certas competências e definir algumas estratégias de carreira, conforme veremos a seguir.

Com base na literatura existente sobre "carreiras sem fronteiras", podemos sugerir que, para controlar sua própria carreira, o artista necessita dominar três competências: primeiro, o *know-why*, ou seja, conhecer as razões e os motivadores intrínsecos de suas escolhas para construir a sua própria identidade profissional, de forma que possa ser reconhecida pelos seus pares e pela sua audiência (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; JONES, 2002; SCHEIN, 1993; REIS, 2007; THROSBY, 2001b); segundo, o *know-how*, ou seja, dominar os recursos pessoais, cognitivos, afetivos e técnicos capazes de levá-lo a atingir seus desejos e objetivos (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996); e, terceiro, o *know-whom*, ou seja, saber construir e manter redes sociais para projetar sua imagem e conseguir trabalho (REIS, 2007; SHORTHORSE; STRANGE, 2004).

As condições peculiares do trabalho artístico condicionam suas estratégias de carreira. Identificamos na literatura quatro estratégias: a primeira é a carreira portfólio (TEMPLER; CAWSEY, 1999), segundo a qual o indivíduo procura diversificar atividades e alocação de tempo, a partir de uma base comum de competências. Tal condição pode se dar tanto mesclando ocupações relacionadas com a arte, quanto ocupações não relacionadas com ela (THROSBY, 2001a; MENDER, 1999; MOULIN, 1997; WASSALL; ALPER, 1992). Assim, o artista procura manter alguma coerência e, ao mesmo tempo, reduzir riscos e maximizar ganhos. A segunda estratégia é a

carreira simbiose (ALVAREZ; SVEJENOVA, 2002), na qual o artista se associa a outro profissional, não necessariamente artista, para completar competências e facilitar a interlocução com a dimensão mercadológica de sua atividade. A terceira estratégia é a construção de alianças com pares, de forma a garantir um nível mínimo de estabilidade institucional, no qual possa desenvolver e comercializar o seu trabalho. E a quarta estratégia, que se contrapõe à terceira, é a contestação (BECKER, 1984; MOULIN, 1997), segundo a qual o artista busca rupturas, de forma a estabelecer nichos de mercado nos quais deterá, por algum tempo, vantagem de monopólio.

Metodologia

Para entender melhor as fronteiras, ou balizas, das carreiras nas indústrias criativas, adotamos uma abordagem qualitativa e realizamos entrevistas em profundidade com 20 pessoas. Para escolher os setores a serem representados nas entrevistas, tomamos o conceito de "centro criativo" proposto por Throsby (2001a; 2001b), o que resultou em 10 setores: artesanato, cinema, dança, desenho, literatura, música, pintura, teatro e *software*. Para definir as pessoas a serem entrevistadas, consideramos que deveriam ocupar o elo produtivo da respectiva cadeia de valor e exercer "ocupações criativas", o que, em nosso caso, envolvia artistas propriamente ditos e demais profissionais que, apesar de não serem comumente reconhecidos pela designação de "artistas" (por exemplo, desenvolvedores de *software*, profissionais de arte multimídia e ilustradores/desenhistas), também lidam, como já dito, com o trabalho criativo. Para simplificar, utilizaremos, de maneira intercalada, essas duas designações neste texto. Por fim, os entrevistados deveriam ainda atender alguns dos requisitos estabelecidos por Throsby (2001b), como o de terem o trabalho criativo como sua ocupação principal e dele extraírem sua principal renda. Os artistas e profissionais foram identificados por meio de buscas na Internet, contatos pessoais e indicações de outros artistas.

Todos os entrevistados residem e trabalham na cidade de São Paulo, a quinta cidade mais populosa do mundo e o principal centro econômico do Brasil. A cidade possui uma agenda cultural rica e diversificada, sustentada por uma ampla estrutura de museus, galerias, casas de *shows*, cinemas, teatros, festivais e outros eventos. A vida cultural de São Paulo teve origem em movimentos artísticos de vanguarda do início do século XX, marcou sempre a cidade e foi ampliada e dinamizada nos últimos 10 anos por leis federais de incentivo à cultura. De forma geral, a "classe criativa" local parece trabalhar sob condições similares às descritas na literatura existente, mencionada na seção anterior. Deve-se considerar, naturalmente, o contexto econômico da cidade, provavelmente comum a alguns outros grandes centros de países emergentes, ou seja, nível de renda ainda baixo, estrutura de proteção social pouco desenvolvida e precariedade nas relações de trabalho.

Realizamos entrevistas presenciais semi-estruturadas com todos os 20 profissionais. As entrevistas compreenderam os seguintes temas: motivos e processo de entrada na carreira, competências necessárias, o processo criativo, a relação entre arte e mercado e as estratégias de sobrevivência. As entrevistas tiveram de uma a três horas de duração; foram gravadas, transcritas e, posteriormente, enviadas aos entrevistados, para aprovação. O quadro 1 mostra o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Setor	Sexo	Idade (anos)	Tempo na área (anos)	Ocupação	Regime de trabalho	Código da entrevista
Arte multimídia	M	34	05	Animador	Autônomo	E17
	M	43	15	Animador	Autônomo	E18
Artesanato	F	49	10	Ceramista	Autônomo	E16
	F	57	28	Ceramista	Autônomo	E15
Cinema	M	68	44	Produtor	Empreendedor	E11
	M	45	06	Produtor	Empregado	E12

Dança	F	31	21	Bailarina	Empreendedor	E14
	F	49	31	Bailarina	Empreendedor	E13
Desenho	M	34	14	Ilustrador	Empregado	E10
	M	40	20	Ilustrador	Empregado	E09
Literatura	M	35	10	Escritor	Autônomo	E08
	M	44	14	Escritor	Autônomo	E07
Música	M	50	18	Músico	Autônomo	E06
	M	63	40	Músico	Autônomo	E05
Pintura	M	52	10	Pintor	Autônomo	E04
	M	43	25	Pintor	Autônomo	E03
Teatro	F	33	20	Diretora e atriz	Autônomo	E02
	F	52	25	Diretora	Autônomo	E01
Software	M	33	10	Desenvolvedor	Empreendedor	E20
	M	46	11	Desenvolvedor	Autônomo	E19

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada conforme as indicações de Taylor e Bogdan (1998), combinando a identificação de temas e padrões inéditos (grounded theory) e o enquadramento de outros temas a teorias pré-existentes ("indução analítica"). Baseamo-nos, ainda, na tipologia de Jones (1996), que estudou as carreiras na indústria cinematográfica norte-americana, posteriormente desenvolvida por Ensher, Murphy e Sullivan (2002), que estudaram as carreiras de mulheres na indústria de entretenimento norte-americano. Tal tipologia nos levou a dividir a análise em seis tópicos: começando, delineando, navegando, mudando, restabelecendo, e mantendo. Em função de nosso objetivo, o de identificar as balizas das carreiras sem fronteiras, enfatizamos os três primeiros tópicos.

Resultados

Nesta seção, apresentamos uma síntese dos resultados da pesquisa de campo. Ilustramos os resultados, quando apropriado, com declarações dos entrevistados.

Começando

Observamos três pontos comuns em relação aos motivos da escolha profissional e aos caminhos para entrada na carreira. O primeiro é a *influência da família*. A maioria dos entrevistados mencionou ter nascido em um ambiente que cultivava as artes, pela presença de artistas ou pelo convívio constante com manifestações culturais. Por outro lado, alguns entrevistados revelaram ter enfrentando resistências em relação às suas escolhas. Seus familiares contrapunham a "carreira artística" a "carreiras sérias", tais como a medicina, a advocacia e a engenharia, desconfiando da capacidade da primeira de garantir o bem estar material.

O segundo ponto comum é a *precocidade* (MOULIN, 1997). A maioria dos entrevistados mencionou que desde muito cedo já tinha o interesse desperto para o tipo de trabalho que mais tarde eles viriam a exercer profissionalmente. Já na infância ou adolescência eles pintavam, escreviam, desenhavam, dançavam ou cantavam.

O terceiro ponto comum é a *migração de atividade paralela para atividade principal*. Muitos entrevistados revelaram que suas carreiras artísticas tiveram início como atividade paralela, realizada nos momentos de lazer, por prazer e sem objetivo de gerar ganhos materiais. Com o tempo, a atividade cresceu e transformou-se em meio de libertação do "trabalho principal" ou do "jugo da empresa". Os entrevistados que haviam realizado mudanças de carreira declararam utilizar na nova ocupação competências aprendidas na formação ou ocupação anterior.

Delineando

Em relação à socialização na carreira, destacamos três temas. O primeiro tema refere-se aos processos de identificação e *construção da identidade no traba-*

Iho. Os entrevistados relacionam vários atributos positivos às artes, tais como beleza, singularidade, paixão e transcendência: suas atividades são comumente associadas à busca de idéias de perfeição estética; eles colocam-se contra a produção em série e procuram despertar a sensibilidade, estimular novas visões e provocar mudanças. Para os entrevistados, o artista é o portador de um conteúdo de qualidade subjetiva importante.

[A produção em série de peças de artesanato] é um processo essencialmente industrial [...] Agora, a peça feita pelo artista demora muitas horas para ficar pronta [...] Há uma singularidade. São coisas feitas de maneiras diferentes; quando você entende isso, você passa a valorizar o artesanal. [E06]

Eu acredito que existem dois tipos de ilustrador [...]: ilustrador que faz de tudo e o ilustrador criador [...] Seria algo muito frustrante o ilustrador-criador trabalhar muito tempo em algo que não é dele [...] Eu me realizo profundamente com minhas personagens porque é algo que sai de dentro de mim, eu coloco para fora minha inspiração [...] Quando sente paixão pelo que faz, o ilustrador se realiza em cada cena, cada traço. [E10]

Eu entendo que fazer arte não significa agradar multidões [...] Arte para mim é dar esse salto no escuro, apostando em uma idéia sem saber se vai ter público ou não [...] Quando você pensa em agradar, você restringe esse salto no escuro e, conseqüentemente, sua criatividade. [E02]

No centro da construção da identidade dos artistas está o processo de criação, para a qual eles foram levados por uma "necessidade orgânica, vital", uma espécie de força interna que os impulsiona a "ser e ver diferente", e a buscar um meio para exteriorizar essa diferença. Assim, a identidade do artista se desenvolve à medida que sua obra cresce e evolui, que é reconhecida por ele mesmo e pela audiência. Em tal processo, tanto o indivíduo quanto a audiência (ou audiências), exercem um papel relevante. Ao criar, o indivíduo lida com seu potencial, com suas limitações e com suas paixões. Ao receber a criação, a audiência pode responder com apatia, indiferença, repúdio ou entusiasmo. O comportamento da audiência estabelece fronteiras e condiciona a expressão e a obra do artista. É o embate dessas forças, mediadas por percepções, que parece definir as fronteiras para a trajetória do artista e para a construção de sua identidade.

O desenhista tem de bolar roteiro, desenvolver a história, fazer o desenho, fazer a arte-final e colorir ou animar [...] Tem trabalhos de desenhistas que são verdadeiras obras de arte, mas não são valorizados. [E18]

É triste você fazer um trabalho e ninguém dar valor. Triste porque você se questiona se as pessoas não gostam do seu trabalho, ou se você não tem talento, ou se você está na carreira errada. [E16]

Alguns entrevistados observaram que esse processo criativo já foi socialmente mais engajado, materializando-se na forma de obras que denunciavam injustiças e desigualdades. Isso ocorreu, no Brasil, especialmente, durante os anos do regime autoritário, nas décadas de 1960 a 1980. Hoje, no entanto, os entrevistados observam uma tendência para a produção de "obras mais alegres", mais alinhadas com a busca individualista pela felicidade e pelo bem-estar.

Eu procuro fazer coisas agradáveis para mim e para quem vai olhar o quadro [...] Trabalhar o lado social hoje, como o Portinari fez, é complicado. Ninguém vai valorizar. Hoje, para sobreviver de arte você tem de ser um pouco comerciante. [E03]

O segundo tema refere-se ao *aprendizado* necessário para exercer a atividade criativa. Uma marca recorrente do grupo de entrevistados é o auto-aprendizado. Os mais experientes iniciaram suas atividades em um momento no qual não havia, no país, programas específicos de formação (por exemplo: produção audiovisual); outros abraçaram atividades para as quais não havia tradição de formação acadêmica (por exemplo: pintura). De fato, a educação formal, em programas

universitários, tem impactos diferenciados, considerando-se o setor artístico ou criativo em questão. Num contexto de baixa ênfase na educação formal, forte valorização da experiência prática e baixa regulamentação da profissão, podemos encontrar carreiras semelhantes às que Weick e Berlinger (1989) denominaram de carreiras de improvisação, ou seja, carreiras projetadas e criadas pelos próprios indivíduos. Por outro lado, entre os entrevistados que exercem atividades baseadas em tecnologia, a participação em programas regulares de formação e em programas de especialização é freqüente e necessária. Assim, em relação a este tema, configura-se a formação de dois sub-grupos distintos – um no qual observamos um peso menor da formação universitária e um outro no qual tal formação é importante e pode fazer a diferença.

[O campo das artes] é um terreno muito arriscado e no qual não temos formação preparada no Brasil. Então, para o ator é um terreno nebuloso, porque você não sabe a técnica, você não tem quem te treine e, enfim, não tem uma escola que te ensine a interpretar para o cinema. [E02]

O terceiro tema refere-se às *competências necessárias* para exercer a profissão. Nossos entrevistados mencionaram quatro características principais: talento, ascetismo, cognição e comunicação. Para eles, o talento é a pedra fundamental da atividade criativa. Alguns entrevistados o percebem como traço inato, enquanto outros o vêem como algo que pode ser adquirido ou, ao menos, aperfeiçoado. Para transformar o talento em arte é preciso ascetismo, ou seja, aprender a “fazer sacrifícios” e ter muita “força de vontade e perseverança”. O ascetismo se materializa no controle da mente e do corpo, no treinamento rigoroso e regular, e na capacidade de superar dificuldades e dissabores. A cognição, por sua vez, desdobra-se na capacidade de sentir e ler o meio ou a audiência, e na capacidade de aprender, de forma metódica e disciplinada, a partir da teoria ou da experiência de outros profissionais. A comunicação envolve basicamente saber se comunicar com a audiência, percebendo suas expectativas e respondendo de acordo com tais expectativas. Curiosamente, o empreendedorismo, a capacidade de perceber a dimensão comercial da própria atividade, de vê-la como negócio, foi mencionado apenas por um entrevistado.

Na minha opinião, a linha divisória para definir quem é ou não artista é o talento. Que é uma coisa cada vez mais negada, inclusive por artistas renomados. Eu já acho que você nasce com talento e desenvolve durante a vida. [E04]

[Para ser um artista] acho que primeiramente é preciso ter talento e depois gostar. É preciso saber se reciclar também, porque é o tal negócio: você pode ser super talentoso, mas se não tomar cuidado torna-se repetitivo. A pessoa desenvolve [talento], descobre ele na profissão. Acho que é possível até aprender. É uma questão de disciplina e força de vontade. Acho que até criatividade você aprende. É possível estimular nossa competência criativa. [E11]

Muitas pessoas têm uma visão meio amadora do trabalho. Acham que eu faço apenas por amor e geralmente até falam ‘Você sim vive feliz, porque trabalha quando quer, faz o que gosta e não tem patrão!’ Mas, na realidade, não é nada disso. É uma vida difícil e não basta apenas gostar e amar o que faz, você tem de ser profissional. [E18]

Navegando

Em relação à condução de seu trabalho e da carreira, identificamos nas entrevistas quatro temas. O primeiro refere-se à maneira *como os artistas lidam com o ambiente*. Observamos que, para fazer frente à instabilidade financeira característica, os entrevistados utilizam uma série de expedientes, tais como: ter uma atividade paralela, próxima ou não da atividade artística; diversificar sua “produção”, de forma a diversificar o público e reduzir riscos (TEMPLER; CAWSEY, 1999); e

buscar prêmios e reconhecimento na mídia popular, como forma de gerar mais demanda por seu trabalho.

Tem hora que eu não estou a fim de pintar, mas eu tenho de pintar [...] isso aconteceu há pouco tempo. Eu tinha uma exposição com obras inéditas para o começo de maio. Em novembro do ano passado, eu comecei a pintar. Em janeiro, eu calculei quatro meses para finalizar o trabalho. Comprei o material e comecei a pintar. Eu fiquei sentado, só pintando. Minha barriga cresceu, eu engordei. Tinha dias que eu não tava a fim de ficar pintando. Só que pelo meu cronograma eu precisava, senão não teria as obras necessárias para a exposição. [E04]

Como você não trabalha em empresa, quanto mais diversificar seu leque de atividades, mais oportunidades terá na carreira. Essa é a forma para sobreviver. Nessa carreira não tem uma coisa tão delimitada, até porque a natureza da profissão é meio incerta. Então, quando você encara um projeto de direção, você concentra suas energias ali. Quando aparece um filme, sua vida vira o filme [...] A pessoa precisa ser polivalente, ter o campo aberto e diversificar. [E02]

Passei a publicar de forma independente. Gostei dessa experiência alternativa e notei que não havia necessidade de me veicular a nenhum grupo editorial para seguir na carreira. Depois desse momento, não me interessei em ter contato com editoras [...] Tem uma diferença entre você ser o dono da sua obra e a editora. Quando você passa os direitos para ela, ela faz o que ela quer, o livro sai do jeito que ela quer, o preço é do jeito que ela quer, você ganha 10% no máximo sobre o preço de capa. Eu acredito que em breve acontecerá com as editoras o mesmo que com as gravadoras. Os escritores vão conseguir produzir, divulgar e comercializar por conta própria. Tudo pela Internet. [E07]

O segundo tema refere-se à *formação de redes de relacionamentos*. Como esperado, todos os entrevistados reconhecem a importância dos relacionamentos em suas atividades. As redes permitem conseguir projetos, formar equipes e facilitam a realização de trabalhos. O grau e a forma de interação nas redes variam de setor para setor. Por exemplo, no caso da pintura, há relativo isolamento e os contatos são com o representante ou com o *marchand*. No outro extremo, encontram-se a música, o teatro e o cinema, atividades essencialmente coletivas. Nesses casos, as redes sustentam uma base de confiança, permitem partilhar informações e conhecimentos, geram visibilidade e permitem o acesso a oportunidades. Por outro lado, conforme apontou uma entrevistada, as redes podem constituir um sistema fechado, encerrado em si mesmo, no qual os profissionais miram-se uns nos outros, de forma narcísea, protegendo-se do mundo exterior, e orientando seu trabalho para um círculo pequeno de espectadores cativos.

O terceiro tema refere-se às *características do trabalho*. Neste tema, como no anterior, constatamos diferenças entre os entrevistados em função dos setores envolvidos. O trabalho na pintura e na literatura, por exemplo, ocorre em ambiente isolado e é auto-contido: os profissionais controlam e executam parte considerável do processo produtivo. No outro extremo, o trabalho na música, no teatro, na dança, no cinema e no desenvolvimento de *software* é marcado pelo coletivismo, com etapas e tarefas que devem ser discriminadas e coordenadas. Dentro desse segundo grupo, há diferenças relevantes entre o desenvolvimento de *software* e os demais. O desenvolvimento de *software* tem uma cadeia mais estável e clara, desde a captação do pedido até a assistência pós-venda. Por outro lado, um aspecto comum das atividades é a busca de um ideal de perfeição, que se materializa na forma de ensaios exaustivos, repetições ou re-trabalho.

O quarto tema refere-se ao *processo criativo*. O processo criativo é difícil de apreender e explicitar. Nossos entrevistados utilizaram metáforas para descrevê-lo: gravidez, hipnose, *insight*, *brainstorming*, pesquisa e reprodução. As duas primeiras metáforas traduzem processos viscerais: a gravidez mostra a criação como um fluxo orgânico, vital, que não pode ser bloqueado, sob pena de "adoecer o artista"; a hipnose coloca o indivíduo sob o domínio de uma força maior, transcendente, que domina seus sentidos até a conclusão da obra.

A maneira mais próxima que eu vejo de explicar [o processo de criação] é por meio da idéia de 'gravidez'. De repente algo surge em você, vai incorporando, ganhando forma e, às vezes, você acorda no meio da madrugada com a aquela idéia chamando a atenção e, na semana seguinte, ela te surpreende no ônibus, no metrô, na rua, enfim. Você tem de se dedicar a ela. Enquanto você não coloca para fora, não passa. Chega a ser um incômodo. [E07]

"Quando estou pintando, pode derrubar uma marreta na minha cabeça que eu não sinto [...] É só a cabeça quem trabalha; eu vejo minha mão operando, mas não sinto nada." [E03]

As quatro últimas metáforas podem ser situadas em pólos extremos de sistematização da criação: a metáfora do *insight* traduz o imponderável, o acidente inesperado que traz uma idéia valiosa; por outro lado, o *brainstorming*, a pesquisa e a reprodução traduzem formas mais estruturadas de construção das obras, nas quais a criatividade é estimulada e contida dentro de certas fronteiras.

Eu não paro de ter idéias, tanto para os livros, como para o *blog*, para as aulas e para os projetos. Nesse sentido, é um dinamismo que chega a zumbir, de tão grande que é [...] Em suma, meu processo de criação é fruto da minha observação, da minha intuição, da minha percepção e de contrariar o senso comum. [E08]

Normalmente, eu me sinto motivado ou por algum acontecimento que me toque ou me comova, seja por uma razão pessoal, ou social. Algo que me indigne, alguma paixão que eu tenha, por pessoas, ou causas, ou coisas. Às vezes esse sentimento fica encubado, aguardando a oportunidade da coisa ser posta pra fora. Eu coleciono pedaços de melodias, pedaços de letras, e um dia pego o violão ou o piano e a coisa sai. [E06]

Eu trabalho, como diretora, com um sistema que se chama 'processo colaborativo anterior'. Você decide e discute com os atores, com a equipe profissional, qual vai ser o tema abordado, quais são as inquietações da peça, isso antes de tudo. [E02]

Eu gosto de trabalhar em conjunto, porque gosto de falar minhas idéias e ouvir outras. Meu processo criativo passa pelo debate, pela conversa. Gosto de mostrar os projetos, debater, inclusive com pessoas que não são do meio. [E11]

Mudando e restabelecendo

Em relação a *mudanças na trajetória de carreira*, nós encontramos, entre os entrevistados, diversos casos. Por exemplo: um pintor que alterou seu estilo; um escritor que passou a publicar suas obras de forma independente; um documentarista que mudou de país; e um desenhista que incorporou uma tecnologia nova ao seu processo de trabalho. Tratam-se de ajustes que visam maior adequação ao mercado, às condições de trabalho e às demandas.

Em relação a *estratégias de restabelecimento* ou busca de um novo posicionamento, também encontramos, entre os entrevistados, alguns casos. Por exemplo: um pintor que reduziu sua oferta de telas para valorizar sua produção; um escritor que incorporou o uso da Internet para garantir o contato com sua audiência e promover suas obras; e um documentarista que se envolveu em produções mais orientadas para o mercado para poder sustentar suas obras mais pessoais. O processo de restabelecimento envolve tanto a busca do domínio de novas competências, quanto atividades de gerenciamento da impressão (GIACALONE; ROSENFELD, 1991), de forma a convencer a audiência de que a alternativa adotada é adequada.

Mantendo

Em relação à continuidade da carreira, destacamos dois aspectos. O primeiro refere-se ao *reconhecimento*. A maioria de nossos entrevistados já está há

algum tempo na carreira artística. No entanto, a busca por reconhecimento ainda está presente. Eles buscam consolidar sua imagem como artistas e, com isso, gerar maior reconhecimento e maiores ganhos financeiros.

O segundo aspecto refere-se à remuneração. Confrontados continuamente com a instabilidade e a descontinuidade na oferta de trabalho, parte considerável dos entrevistados busca criar uma equação financeira que garanta condições materiais mínimas e permita liberdade para execução de projetos e trabalhos que atendam suas próprias aspirações.

Houve momentos que faltou prazer, mas tive de pintar por obrigação. Quando eu faço por obrigação, meu envolvimento emocional é diferente. [0E4]

Teve muita aula que eu aceitava dar só pelo dinheiro [...] Às vezes eu sou contratada para coreografar para escolas com crianças de 5, 4 e até 3 anos, e tenho de fazer um trabalho sob 'encomenda' [...] Isso é uma coisa que me submeti muito por causa da falta de dinheiro. E me incomoda profundamente, me frustra, porque estou fazendo só para ganhar dinheiro sem poder colocar minha marca em nada e discordando de tudo o que acontece. [E13]

O prazer maior é fazer o que tenho vontade. Mas, para sobreviver, às vezes é preciso aceitar outras formas de trabalho. O mercado de arte no Brasil é muito complicado. Tem pessoas que investem nos jovens talentos, têm outros que investem nos talentos em ascensão. Você precisa tentar ficar nesse meio. [E03]

Discussão

No início deste texto, denominamos como paradoxo de Mozart a busca do sonho da liberdade de criação e da autonomia profissional, porém condicionada pela necessidade de encantar a audiência e convencer consumidores a comprar seus produtos. O argumento que pretendemos desenvolver nesta discussão é que tal paradoxo pode ser tomado como um dado da realidade com o qual o profissional lida continuamente. Nossa hipótese é de que um artista pode, naturalmente, caminhar para um extremo ou outro: ele pode optar por viver uma vida de liberdade e autonomia, à margem do sistema comercial ou, alternativamente, optar por colocar suas competências a serviço do sucesso profissional. Esses são dois extremos plausíveis na teoria. Na prática, contudo, e considerando o conteúdo das entrevistas que realizamos, os indivíduos parecem buscar "soluções de compromisso" a fim de conciliar as forças contraditórias presentes nesse setor – como as forças ligadas ao mercado e as forças ligadas à dimensão "expressiva" e "livre" da cultura, por exemplo (MENGER, 2002). Nossa proposta é compreender tais soluções de compromisso, mediante o conceito de carreiras sem fronteiras, aplicado à realidade do trabalho em questão.

A concepção tradicional de carreira pressupõe uma série de restrições ou fronteiras, dadas pelos limites da organização, por sua estrutura hierárquica, pelas regras internas para avaliação de desempenho e gestão de carreira. No caso dos profissionais aqui considerados, raramente, existem, tais limites, pois a maioria constrói e conduz suas carreiras em um ambiente de elevada incerteza, muitas vezes no formato de "projetos" e sem amparos institucionais contínuos. É por essa razão que propusemos a aproximação com o conceito de carreiras sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Na ausência de uma organização a balizar os limites das carreiras, cabe ao próprio indivíduo encontrar seus pontos de apoio. Desse modo, a carreira é construída pelo indivíduo enquanto "agente livre", com seus recursos internos, competências, talentos e vontade, confrontando-se com um ambiente no qual estão as oportunidades, os desafios e os recursos. Sua trajetória depende de micro-decisões e, freqüentemente, de golpes de sorte que ocorrem durante sua trajetória profissional. De modo semelhante, podemos dizer que entre artista e ambiente forma-se uma série de concatenações, em que convergem aspectos pessoais do artista e aspectos externos, estes últimos repre-

sentados pelo mercado em questão. E para compreendermos a dinâmica e os paradoxos implicados nessas concatenações entre indivíduo-ambiente e construção da carreira, proporemos duas possibilidades – apresentadas, a seguir, na forma de díades.

Na primeira díade, o artista ou profissional deve conciliar uma ênfase no *amadorismo* ou no *profissionalismo*. Isso significa que ele pode optar, na construção de sua carreira, pela manutenção da atividade artística como um *hobby*, algo que ele possa fazer nas horas vagas. Isso pode lhe propiciar maior liberdade; porém, o desenvolvimento de sua carreira artística terá de competir com a necessidade de uma outra “profissão” para garantir sua sobrevivência. Entre nossos entrevistados, alguns conduziam uma dupla carreira, e não necessariamente uma delas era ligada a alguma atividade artística. Na literatura internacional, como vimos, encontramos evidências que apontam ser a condução simultânea de duas carreiras uma estratégia de sobrevivência comum entre artistas (ver, por exemplo, MENGER, 2009).

Em contrapartida, o artista pode optar pela profissionalização – uma opção escolhida pela maioria dos artistas aqui investigados. Tal opção significa que o artista ou profissional identifica-se inteiramente com sua carreira artística/criativa. Porém, pelas razões ligadas ao circuito de geração de valor econômico presente nas indústrias criativas, assumir essa posição implica, como atestaram vários entrevistados (ver E2, E3, E4 e E10, por exemplo), abrir mão de parte da própria “liberdade” de criação. A profissionalização depende, em algum grau, do reconhecimento de uma audiência ou público, a qual possui seus próprios critérios de valor. O paradoxo, nesse ponto, consiste na necessidade de o artista conciliar uma auto-orientação em que sua arte ou trabalho deve ser a expressão fiel de suas inclinações pessoais, ou então uma orientação imposta de fora, pelo público – conciliação nem sempre fácil de se resolver.

Adicionalmente, em nosso entender, a questão do “amadorismo” e “profissionalismo” remete a três regimes de atividades distintos, os quais parecem coexistir no campo da cultura (HEINICH, 1993). O primeiro regime é o da “vocação”, em cujo caso a atividade depende de um “dom” precoce ou, então, de talento, conforme observamos em algumas das entrevistas aqui apresentadas. O segundo regime é o do “emprego”, circunscrito em organizações “formais” de trabalho. Novamente considerando as entrevistas, foi a essa dimensão instituída da atividade artística que diversos entrevistados endereçaram suas críticas – sugerindo tratar-se de uma dimensão “alienada” do trabalho, embora, em alguns casos, necessária (ver entrevistas E04 e E13). Por último, o terceiro registro da atividade é a “profissão” no sentido estrito do termo, dependente da aquisição de um diploma ou formação regulamentada. Dependendo do setor artístico em questão, poderemos presenciar a predominância de um ou outro desses registros de atividade. Por exemplo, em pintura, podemos encontrar o regime da vocação, com sua ênfase mais insistente sobre o auto-didatismo e o desenvolvimento de um estilo próprio. Já no caso de desenvolvimento de *software* ou mesmo em arte multimídia, talvez, o aspecto da profissão seja o mais pronunciado.

A segunda díade presente na construção da carreira artística, e sugerida pelos dados aqui obtidos, é entre a opção por uma valorização intrínseca do trabalho ou, em contrapartida, por uma *valorização extrínseca*. No primeiro caso, o artista pode orientar-se pelos atributos pessoais de seu trabalho, como quando os entrevistados referiram-se à sua concepção de arte e criação como um “pôr para fora” de *insights*, os quais, porém, nem sempre são convergentes com as demandas e o “timing” exigidos pela audiência. Em contrapartida, o valor atribuído pelo público depende de um processo de significação extrínseca, cabendo ao artista ou profissional um esforço de identificação e adaptação. O desencontro entre essas duas formas de significação do trabalho pode gerar frustração no artista ou no público (ver E16 e E18 como exemplo nessa direção). No primeiro caso, a frustração nasce de uma dissonância entre a auto-imagem do artista, enquanto um agente autônomo e livre, dedicado à sua própria arte ou obra, e as expectativas do público (exemplo: E10); no segundo, a frustração se origina de

uma ruptura no processo de comunicação entre o artista e seu público. Estratégias de conciliação desse paradoxo podem envolver, como no caso do E02, a diversificação de públicos ou, então, a opção por algum grau de "marginalidade" em relação ao *establishment*, como na carreira de escritor "por conta própria" do E07.

O paradoxo acima pode ser mais bem compreendido se incluirmos na discussão a idéia de identidade social e de identidade pessoal. Enquanto a primeira refere-se à origem social dos atributos associados a uma pessoa, a segunda diz respeito aos atributos auto-atribuídos (MARC, 2005). Entre essas duas dimensões da identidade, observa-se uma negociação constante no sentido de ora o indivíduo se auto-afirmar no ambiente, ora de aceitar e lidar com os atribuídos que lhe são impostos. No caso do artista, esse dilema foi bem analisado por Heinich (2000), a qual identifica diversos sacrifícios dos artistas em busca da defesa de sua independência. A autora destaca ainda o paradoxo entre arte e dinheiro, ou o dilema de sacrificar a própria obra (atrelada à identidade pessoal) em prol da construção de um "nome" no mercado (ou seja, uma identidade social valorizada). O paradoxo torna-se ainda mais crítico se considerarmos, como hipótese, que o artista ou profissional conseguirá maior projeção e valorização econômica (venda de obras, bens ou serviços criativos) quando conseguir desenvolver uma identidade social em torno das demandas de seu público e do olhar de seus pares.

Voltando-nos agora ao paradoxo de Mozart, este se refere à contínua necessidade de o artista ou profissional conciliar forças opostas e contraditórias presentes no ambiente em que atua, neste caso, as indústrias criativas. Como vimos, são diversas as soluções ensaiadas pelos entrevistados: diversificação da carreira, opção por alguma forma de marginalização, adaptações provisórias e instáveis com a demanda do público. Também, podemos afirmar que o paradoxo atinge essas pessoas diferencialmente, conforme o setor cultural ou criativo em questão. Se pensarmos em desenvolvimento de *software*, por exemplo, o paradoxo envolve a dificuldade em o desenvolvedor equacionar a criatividade no desenho de uma solução com a rígida demanda da parte do solicitante do produto. Nesse setor, questões de eficiência são muito mais destacadas do que em outros setores, nos quais os critérios de valorização da obra, serviço ou bem gerado são de natureza estética.

Em suma, apesar de propormos a análise das carreiras artísticas ou criativas mediante o conceito de carreiras sem fronteiras, é importante destacar que não estamos diante de um apagamento indistinto de limites. De fato, essas carreiras são construídas em processos contínuos de encadeamento entre o indivíduo-agente e seu ambiente, neste caso, o das indústrias criativas. As duas diádes aqui sugeridas, amadorismo e profissionalismo e valor intrínseco do trabalho e valor extrínseco, agem como balizas para essas carreiras, sinalizando parâmetros e possibilidades, bem como dificuldades e paradoxos que demandam a permanente construção de soluções de compromisso.

Conclusões

Este trabalho confirmou e estendeu alguns resultados de trabalhos anteriores sobre a carreira artística ou criativa (ENSHER, MURPHY; SULLIVAN, 2002; JONES, 1996). Por meio de uma revisão bibliográfica e de entrevistas com artistas e profissionais das indústrias criativas, identificamos características de suas carreiras. Observamos que muitos artistas seguem uma percepção de vocação e iniciam cedo sua carreira, apostam no auto-aprendizado e enfrentam condições incertas de trabalho e renda. Eles têm grande identificação com seu trabalho e consideram conflitante a necessidade de atender ao mesmo tempo suas necessidades financeiras ou materiais e suas necessidades de auto-realização. Para resolver tais conflitos, usam estratégias variadas, que implicam em graus diferentes de "concessão" a valores e demandas de mercado. Os artistas entrevistados parecem perceber sua autonomia – a falta de vínculo com organizações – como uma condição natural. Entretanto, enfrentam permanentemente o paradoxo de Mozart, oscilando entre a busca da autonomia de expressão e a garantia de sobrevivência.

Além de confirmar e ampliar resultados de trabalhos anteriores, acreditamos que este artigo traz duas contribuições. Em primeiro lugar, amplia o conhecimento sobre carreiras nas indústrias criativas, sugerindo que as trajetórias profissionais são norteadas por duas diádes, que constituem balizas. Em segundo lugar, chama atenção para o contexto histórico, econômico, social e cultural no qual as carreiras se desenvolvem. Enquanto parte considerável da literatura sobre carreiras focaliza o indivíduo e seu ambiente imediato, procuramos considerar um quadro mais amplo e matizado, insistindo na necessidade de se considerarem as interações dinâmicas e paradoxais entre o indivíduo e o ambiente de sua carreira (BARLEY; KUNDA, 2004; JOHNS, 2001).

Por outro lado, o estudo apresenta algumas limitações que podem dar origem a oportunidades para novos estudos. A primeira limitação refere-se à possibilidade de generalização. Por suas características, a trajetória de carreira nas indústrias criativas constitui caso extremo. Setores dos elos intermediário e externo do modelo de Throsby (2001a; 2001b) – i.e., edição, rádio, jornal e revista, cinema, TV, arquitetura, propaganda e turismo; assim como outras atividades de serviços, tais como educação, consultoria e engenharia – apresentam traços comuns com os setores do elo central pesquisado: organização por projetos, presença relevante do trabalho autônomo e relevância das redes sociais. Assim, provavelmente, apresentam algumas características comuns também em relação às carreiras. No entanto, de forma geral, a generalização dos resultados do presente estudo deve ser vista com reservas e estudos específicos deverão ser realizados para avaliar similaridades e diferenças entre os diversos setores.

Outra limitação refere-se à heterogeneidade entre as indústrias criativas. Ao longo deste texto, procuramos ressaltar as similaridades. No entanto, observamos diferenças entre setores na análise de vários tópicos. Assim, devemos ver com reservas conclusões que assumam como pressuposto que as indústrias criativas, e as carreiras nelas presentes, constituem um objeto homogêneo. Observamos ao menos duas diferenças importantes: entre setores de produção centrada no indivíduo (por exemplo, pintura) e produção centrada no grupo (por exemplo, teatro), e entre setores tradicionais (por exemplo, artesanato) e setores “modernos” (por exemplo, desenvolvimento de *software*). Futuras investigações deveriam explorar tais diferenças.

Por último, uma terceira limitação, que também pode ser vista como uma sugestão de pesquisa futura, refere-se à necessidade de maior diálogo com a produção local sobre carreira. De fato, vários autores vêm se dedicando ao estudo e à pesquisa das carreiras em nosso país, e isso nas tradições da psicologia, da sociologia e da administração (por exemplo: DUTRA, 1996; COSTA & BALASSIANO, 2006; TOLFO, 2002; BASTOS, 1997; KILIMNIK, SANT’ANNA; CASTILHO, 2007). Portanto, seria interessante estender tal produção à compreensão das carreiras artísticas ou criativas em nosso país, especialmente considerando suas ramificações culturais e sócioeconômicas.

Referências

- ADORNO, T. W; HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ALVAREZ, J. L; SVEJENOVA, S. Symbiotic careers in movie making: Pedro and Agustín Almodóvar. In: PEIPERSL, M; ARTHUR, M; ANAND, N. (Eds.). *Career creativity*. Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 183-208.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M; ROUSSEAU, D. M. *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

- BAGDADLI, S; SOLARI, L; USAI, A; GRANDORI, A. The emergence of career boundaries in unbounded industries. *International Journal of Human Resources Management*, v. 14, n. 5, p. 788-808, 2003.
- BAGGULEY, P. Post-fordism and enterprise culture: flexibility, autonomy and changes in economic organization. In: KEAT, R; ABERCROMBIE, N. (Eds.). *Enterprise Culture*. London: Routledge, 1991. p. 151-170.
- BARLEY, S. R; KUNDA, G. *Gurus, hired guns and warm bodies*. Princeton: Princeton University Press, 2004.
- BASTOS, A. V. A escolha e o comprometimento com a carreira. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 32, n. 3, p. 28-39, 1997.
- BECKER, H. *Art worlds*. California: University of California Press, 1984.
- BLYTHE, M. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. *Journal of Art & Design*, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.
- BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.
- BONNELL, V. E; HUNT, L. (Eds.). *Beyond the cultural turn*. Berkeley: University of California Press, 1999.
- BOURDIEU, P. *As regras da arte*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- CORBETT, M. *The outsourcing revolution*. Chicago, IL: Kaplan Business, 2004.
- COSTA, I. S. A; BALASSIANO, M. (Eds.). *Gestão de carreiras*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CROWLEY-HENRY, M. The protean career. *International Studies of Management & Organization*, v. 37, n. 3, p. 44-64, 2007.
- CURRIE, G; TEMPEST, S; STARKEY, K. New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 4, p. 755-774, 2006.
- DANY, F. "Free actors" and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights. *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 5, p. 821-938, 2003.
- DCMS (Department for Culture, Media and Sport). *Creative Industries mapping document*. Disponível em : http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_2001/ci_mapping_doc_2001.htm. Acesso em 20.08.2005.
- DONNELLY, R. Careers and temporal flexibility in the new economy: an Anglo-Dutch comparison of the organisation of consultancy work. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 3, p. 197-215, 2008.
- DU GAY, Enterprise culture and the ideology of excellence. *New Formations*, v. 13, p. 45-61, 1991.
- DUTRA, J. *Administração de carreiras*. São Paulo : Atlas, 1996.
- ELIAS, N. *Mozart: sociologia de um gênio*. São Paulo: Jorge Zahar, 1994.
- ENSHER, E. A; MURPHY, S. E; SULLIVAN, S. E. Boundaryless career in entertainment: executive women's experiences. In: PEIPERSL, M; ARTHUR, M; ANAND, N. (Eds.). *Career creativity*. Oxford: Oxford University Press, 2002, p. 229-254.
- FAULKNER, R. R; ANDERSON, A. B. Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood. *American Journal of Sociology*, v. 92, p. 879-909, 1987.
- FREIDSON, E. L'analyse sociologique des professions artistiques. *Revue Française de Sociologie*, v. 27, p. 431-443, 1986.

GIACALONE, R. A; ROSENFELD, P. *Applied impression management*. Newbury Park: Sage, 1991.

GIBSON, C; KLOCKER, N. Academic publishing as "creative" industry, and recent discourses of "creative economies": Some critical reflections. *Area*, v. 36, n. 4, p. 423-434, 2004.

HAMMER, M; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation*. New York, NY: Harper Collins, 2003.

HARTLEY, J. *Creative industries*. Londres: Blackwell, 2005.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

HAUNSCHILD, A. Managing employment relationships in flexible labour markets: the case of German repertory theatres. *Human Relations*, v. 56, n. 8, p. 899-929, 2003.

HEINICH, N. *Du peintre à l'artiste*. Paris: Minuit, 1993.

HEINICH, N. *Être écrivain*. Paris: La Découverte, 2000.

HESMONDHALGH, D. *The cultural industries*. London: Sage, 2002.

HIRSCH, P. M. Cultural industries revisited. *Organization science*, v. 11, n. 3, p. 356-361, 2000.

HJORTH, D. *Rewriting entrepreneurship*. Copenhagen: CBS Press, 2003.

HNPT (Heart of the Nation Project Team). *Heart of the nation: a cultural strategy for Aotearoa*. New Zealand, 2000. Disponível em : http://www.mcdermottmiller.co.nz/projects/hotnation/hotn_summary.pdf. Acesso em 15.11.2008.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Sistemas de informações e indicadores culturais*: 2003. Disponível em : <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 10.05.2007.

JAGUARIBE, A. *Indústrias criativas*. Disponível em : <http://www.portalliberal.com.br>. Acesso em 24.07.2006.

JEFFCUTT, P. Management and the creative industries. *Studies in Culture, Organizations and Society*, v. 6, p. 123-127, 2000.

JOHNS, G. In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, n. 1, p. 31-42, 2001.

JONES, C. Careers in project networks: the case of the film industry. In: ARTHUR, M; ROUSSEAU, D. M. (Eds.). *The boundaryless career*. Oxford: Oxford University Press, 1996. p. 58-75.

JONES, C. Signaling expertise: how signals shape careers in creative industries. In: PEIPERSL, M; ARTHUR, M; ANAND, N. (Eds.). *Career creativity*. Oxford: Oxford University Press, 2002, p. 209-228.

KILIMNIK, Z. M; SANT'ANNA, A. S; CASTILHO, I. V. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos. In: BARROS, D. T. R; LIMA, M. T; ESCALDA, R. (Orgs.). *Escolha e inserção profissionais*. São Paulo: Vetor, 2007. p. 21-42.

KING, Z; BURKE, S; PEMBERTON, J. The "bounded" career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, v. 58, n 8, p. 981-1007, 2005.

KRIS, E; KURTZ, O. *L'image de l'artiste: légende, mith and magie*. Marseille: Rivages, 1987.

LEVINSON, D. *The seasons of a man's life*. New York: Knopf, 1978.

- MARC, E. *Psychologie de l'identité*. Paris: Dunod, 2005.
- MENGER, P.-M. Artistic labor markets and careers. *Annual Review of Sociology*, v. 25, p. 541-574, 1999.
- MENGER, P.-M. *Le travail créateur*. Paris: Seuil, 2009.
- MENGER, P.-M. *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris: Seuil, 2002.
- MOULIN, R. *L'artiste, l'institution et le marché*. Paris: Flammarion, 1997.
- O'Connor, J. The definition of cultural industries. Disponível em <http://www.mipc.mmu.ac.uk/iciss/reports/defin.pdf>. Acesso em 27.07.2006.
- PETERS, T. *The brand you 50!*. New York: Knopf, 1999.
- PRINGLE, J. K; MALLON, M. Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, v. 14, n. 5, p. 839-853, 2003.
- REIS, A. C. F. *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Manole, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer, 1993.
- SEGNINI, L. R. P. Políticas públicas e mercado de trabalho no campo da cultura. In: LEITE, M. de P; ARAÚJO, A. M. C. (Orgs.). *O trabalho reconfigurado*. São Paulo: Annablume, 2009. p. 95-122.
- SHORTHOSE, J; STRANGE, G. The new cultural economy, the artist and the social configuration of autonomy. *Capital and Class*, v. 84, p. 43-59, 2004.
- SILVA, F. A. B. da; ARAÚJO, H. E. de. O mercado formal de cultura: características e evolução. In: Álvarez, G. O. (Org.). *Indústrias culturais no Mercosul*. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 2003. p. 291-342.
- SOMMERLUND, J; BOUTAIBA, S. Borders of "the boundaryless career". *Journal of Organizational Change Management*, v. 20, n. 4, p. 525-538, 2007.
- SUPER, D. E. *Psychology of careers*. New York: John Wiley, 1957.
- TAYLOR, S. J; BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods*. New York: Wiley, 1998.
- TEMPLER, A. J; CAWSEY, T. F. Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, v. 4, n. 2, p. 70-76, 1999.
- THROSBY, D. Defining the artistic workforce: the Australian experience. *Poetics*, v. 28, p. 255-271, 2001a.
- THROSBY, D. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001b.
- TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.
- WASSALL, G. H; ALPER, N. O. Toward a unified theory of the determinants of the earning of artists. In: TOWSE, R; ABBE-DECARROUX, F; KHAKEE, A. (Eds.). *Cultural Economics*. Berlin: Springer, 1992. p. 187-200.
- WEICK, K; BERLINGER, L. R. Career improvisation in self-designing organizations: In: ARTHUR, M. B; HALL, D. T; LAWRENCE, B. S. (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 313-328.

Artigo recebido em 30/11/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 23/03/2010.

INVESTIGANDO NOVAS ARTICULAÇÕES E POSSIBILIDADES NO DISCURSO EMPREENDEDOR: CONTEXTO, SUJEITO E AÇÃO¹

Sérgio Carvalho Benício de Mello*
Adriana Tenório Cordeiro**

Resumo

Diante das contingências introduzidas pelas transformações do capitalismo avançado, uma análise crítica de elementos subjacentes ao discurso empreendedor pode contribuir para reavaliação teórico-epistemológica sobre o tema. Segundo um enfoque pós-estruturalista, observamos, na prática empreendedora de caráter social as possibilidades de uma lógica relacional diferenciada do caráter construtivo do sujeito empreendedor, destacando-se a identificação com valores de uma coletividade; um discurso que direciona o sentido da ação cooperativa. Um discurso alternativo no campo do empreendedorismo amplia o foco antes exclusivo de ação centrada na organização, para considerar a ação empreendedora como fruto crítico do sujeito empreendedor. Ainda, mecanismos de imbricamento permitem a ligação da estrutura e da agência empreendedora numa relação dinâmica, auxiliando o sujeito na identificação de recursos sociais para desembocar num empreendimento e potencializar a sua ação. O político enquanto categoria onto-epistemológica confere um novo olhar para o sujeito empreendedor - o sujeito enquanto ator político inserido num campo de articulações.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Sujeito empreendedor. Pós-estruturalismo. Discurso. Articulação.

Investigating New Articulations and Possibilities in Entrepreneurial Discourse: context, subject and action

Abstract

In the face of contingencies introduced by advanced capitalism, critical analysis of elements underlying the discursive structure of entrepreneurship can contribute to a theoretical-epistemological reevaluation of the theme. According to a post-structuralist approach, we observed in social entrepreneurship practice the possibilities of differentiated relational logics in the constructive character of the entrepreneur-subject, highlighting identification with values of collectivity, a discourse that guides the meaning of cooperative action. An alternative discourse in entrepreneurial field amplifies the exclusive focus of action centered on the organization to consider entrepreneurial action as a critical fruit of the entrepreneurial subject. Mechanisms of embeddedness allow the linkage of structure and entrepreneurial agency in a dynamic relationship, assisting the subject in the identification of social resources to carry out an enterprise and potentialize its action. The political as an onto-epistemological category confers a new view of the entrepreneur subject - as a political actor inserted in a field of articulation.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneur subject. Post-structuralism. Discourse. Articulation.

¹ Sinceros agradecimentos aos membros do SERTA pela disposição e apoio neste trabalho. Agradecemos também à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - que incentivou este trabalho por meio da concessão de Bolsa de estudos de Mestrado.

*PhD em Marketing pela City University London - Cass Business School. Professor Associado da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Endereço: UFPE - Deptº de Ciências Administrativas. Av. Profº Moraes Rego, 1235, sala D-30. Recife/PE. CEP: 50670-901. E-mail: sergio.mello@ufpe.br
**Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE. Professora Assistente da Universidade de Pernambuco. E-mail: adrianatcordeiro@gmail.com

Os processos de transformação sintetizados numa "sociedade em rede" (CASTELLS, 1997) – marcada pela interação cada vez mais complexa e interdependente entre focos dispersos de produção, circulação e consumo – ultrapassam a esfera das relações técnicas de produção. O entrelaçamento entre os avanços tecnológicos e um capitalismo mais agressivo, disposto a forçar mudanças globais, e as conseqüências sobre os padrões de gestão e trabalho são refletidas em múltiplas esferas do cenário contemporâneo.

A lógica predominante do ajuste estrutural é marcada pela maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização de empresas e sua organização em "redes". Observamos, também, a individualização e diversificação cada vez maiores das relações de trabalho e a incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, ainda em condições discriminatórias (CASTELLS, 1997). O aumento da concorrência econômica global na economia "sem peso", ou economia do conhecimento, tem como vanguarda o mercado financeiro e sua alta rotatividade (HUTTON; GIDDENS, 2004). Porém, as mudanças ocorridas em outras esferas são tão drásticas quanto os processos de transformação tecnológica e econômica. As políticas neoliberais introduziram um novo tipo de relação entre Estado e sociedade civil e apresentaram uma definição distintiva da esfera pública e seus participantes (ALVAREZ; DAGNINO; ESCOBAR, 2000); a crescente sensibilidade para o tema da cultura é expressa em novas formas de identificação coletiva (HALL, 2003). Além disso, a maior parte dos riscos (e.g., ambientais) não vêm de dentro das fronteiras de um único estado-nação e não se pode reagir a eles com eficácia apenas em nível nacional (HUTTON; GIDDENS, 2004).

As mudanças são de tal nível que constituíram desafios significativos ao nosso entendimento do fenômeno empreendedor no mundo atual. Ao considerarmos esta rede de mudanças, entendemos que as transformações das condições objetivas da existência impuseram perspectivas diferentes sobre a cidade, as organizações, o trabalho, o gestor e os trabalhadores, o espaço social, cultural e político, denotando uma outra forma de leitura e compreensão do cenário que se transforma. Diante das contingências introduzidas pelas transformações do capitalismo avançado, compreendemos que uma análise de elementos subjacentes à estrutura discursiva do empreendedorismo, no cenário contemporâneo, pode contribuir para uma reavaliação teórico-epistemológica (necessária e relevante) sobre o tema.

A finalidade deste trabalho consiste em introduzir rupturas e novas conexões sobre o tema do empreendedorismo no cenário contemporâneo, que terão o valor de compreensão e criticidade. Uma das rupturas contempla uma outra maneira de configurar e pensar a realidade, colocando-nos em consonância com perspectivas que apontam para uma mudança de direção, uma transformação qualitativa do pensamento empreendedor. Laclau e Mouffe (1989) argumentam que, a partir do deslocamento da "classe social", não a classe como simples função da organização econômica e dos processos de produção, mas a classe como a categoria "mestra" da forma como ela é descrita nas análises marxistas da estrutura social, não existiria mais uma única força, em cujas mãos estaria o projeto de emancipação social. Tomamos por base este "descentramento crítico" (LACLAU; MOUFFE, 1989) que abre caminho para uma nova lógica do social à medida que as práticas articulam e confrontam determinados discursos que constituem a realidade social. Neste sentido, situamos este estudo no âmbito da Teoria do Discurso (cf. LACLAU; MOUFFE, 1989), fruto da crescente ênfase pós-estruturalista no papel do significado de estruturas descentradas, e investigamos a estrutura discursiva como uma prática articulatória que constitui e (re)organiza relações sociais.

Rupturas e permanências, ressignificações de práticas e representações não significam respostas completas e definitivas sobre o tema aqui elaborado. Contudo, acreditamos poder contribuir para uma prática teoricamente-informada das re-articulações entre forças que constituem estruturas em cenários e conjunturas

específicos. Esta (re)discussão, teórico-epistemológica, para contemplar a prática, situa-se a partir de discursos concretos, articulados no campo empírico. Acessamos, pois, o caso do SERTA (Serviço de Tecnologia Alternativa), ONG fundada em 1989, cuja narrativa constituiu o *corpus* analítico deste trabalho.

O Empreendedorismo e uma Referência ao Cenário Contemporâneo

Empreendedorismo tem sido, não só nos tempos modernos, mas nas sociedades pré-modernas, associado a projetos individuais "aventureiros". Os autores clássicos da Economia e Administração (e.g., CANTILLON, 2001; SAY, 1964; SCHUMPETER, 1982) reconhecem o empreendedor como alguém "especial", capaz de quebrar a resistência à mudança que existe na sociedade, possuindo qualidades excepcionais de intelecto e vontade, e do sexo masculino. À medida que favorece essa visão do sujeito, a literatura concentra suas atenções no estudo de características psicológicas, habilidades e traços de personalidade (MCCLELLAND, 1971), isto é, aquelas particularidades necessárias para que o "empreendedor-herói" possa organizar o universo ao redor de si (OGBOR, 2000).

O pensamento sobre empreendedorismo registra três visões centrais sobre a expansão inicial do fenômeno - a escola dos economistas, a dos comportamentalistas e a dos precursores da teoria dos traços de personalidade. Existe certa concordância entre os pesquisadores de que os pioneiros no assunto teriam sido Cantillon (2001) e Say (1964). Para Cantillon (2001), o empreendedor era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e revendia esta a um preço incerto. Ele entendia que, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isto ocorreria porque ele teria inovado (FILION, 1999). Desde o século XVIII, já se associava, pois, os empreendedores ao risco, à inovação e ao lucro, ou seja, eles eram vistos como pessoas que buscavam aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos.

Na década de 1950, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou McClelland (1971) a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os comportamentalistas foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor. Algumas problemáticas ligadas ao trabalho desenvolvido por McClelland (1971) consistem em, além de um foco restritivo sobre gerentes de grandes empresas, não interligar claramente a necessidade de auto-realização do sujeito com a decisão deste de iniciar um empreendimento e o sucesso dessa possível ligação (FILION, 1999).

A tentativa de identificar traços comuns aos empreendedores, sobretudo nas décadas de 70 e 80, caracterizou os esforços da teoria dos traços de personalidade, que destacou em suas pesquisas mais de vinte traços característicos dos empreendedores, entre eles a capacidade de superação de situações de fracasso, um espírito de obstinação aguçado, antecedentes familiares conflituosos e uma personalidade desviante (rebeldia inovadora). Até hoje não se estabeleceu um perfil psicológico científico do empreendedor, sendo que as contribuições dessa Escola se destacam por tentar oferecer linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso (FILION, 1999). No entanto, dado o sucesso limitado dessa tentativa, o risco de criação de estereótipos e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido maior atenção recentemente.

Economistas associaram, mais tarde, e de modo mais contundente, o empreendedorismo à inovação, e procuraram estudar a influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico. Nesse sentido, destacamos a figura de Schumpeter (1883-1950), autor que enfatizou o papel da inovação no processo empreendedor e a figura central do empresário inovador (empreendedor) como fenômenos fundamentais do desenvolvimento econômico. A chave para a "destruição criativa", segundo ele, era empreendedorismo: as estruturas de

mercado eram destruídas pela entrada competitiva de novas combinações inovadoras que impulsionavam a evolução dinâmica da economia (SCHUMPETER, 1942; 1982).

O enfoque schumpeteriano destacou, inclusive, o crescimento econômico como meio para concretização da justiça social. O contexto que emoldura decisivamente tais questões é o pós-Segunda Guerra Mundial. A partir de 1948, quando as Nações Unidas criaram o Sistema Internacional de Cooperação ao Desenvolvimento, dando destaque às ações no Terceiro Mundo, o conceito de desenvolvimento esteve fortemente vinculado à idéia de crescimento econômico e o empreendedorismo apontado como fator principal para o desenvolvimento nacional (CORDEIRO, 2006).

Sobretudo a partir de 1989, observamos a tentativa, liderada pelos Estados Unidos, de construir uma "nova ordem mundial" marcada pela hegemonia do capital e do mercado. Por um lado, a ascensão do neoliberalismo no plano nacional, a partir de 1990, com a eleição de Fernando Collor para a Presidência da República, representou a substituição da agenda constitucional reformista pela agenda da "inserção competitiva". Por outro lado, no plano internacional, a mobilidade adquirida pelo capital com a globalização financeira e a reestruturação produtiva implicaram uma perda substancial da capacidade regulatória dos Estados nacionais sobre os fluxos econômicos que atravessam suas fronteiras, e, por conseguinte, maior dificuldade em *planejar* o desenvolvimento (CORDEIRO, 2006).

Na razão inversa do declínio do planejamento econômico e regional, o aumento da competição entre estados e municípios pela atração de investimentos, negócios e empresas introduziu novos termos e prioridades na pauta da ação pública (COMPANS, 2005). O Estado do bem-estar social (*Welfare State*) perdeu progressivamente o poder de absorver e integrar as reivindicações sociais e os crescentes deslocamentos àquele espaço de representação.

Além disso, destacamos que a revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação tem remodelado a base material da sociedade rumo à adoção de nova relação entre economia, estado e sociedade, visando uma interdependência global cada vez maior, e inserida num processo de profunda reestruturação do capitalismo (CASTELLS, 1997). A globalização encontra-se associada ao surgimento de novos mercados financeiros desregulamentados; ao capital global e aos fluxos de moedas grandes o suficiente para desestabilizar as economias médias; às formas transnacionais de produção e consumo; ao crescimento exponencial de novas indústrias culturais impulsionado pelas tecnologias de informação; bem como ao aparecimento da "economia do conhecimento" (HALL, 2003; HUTTON; GIDDENS, 2004). A seguir, visitamos a literatura em empreendedorismo para avaliar os sentidos predominantes sobre o tema.

Permanências: notas sobre o imaginário empreendedor e questões de sentido

Se observarmos os últimos quinze anos, percebemos um crescente e significativo interesse pelo tema do empreendedorismo. Verifica-se um foco maior de atenção sobre o empreendedorismo enquanto um fenômeno que modifica as condições correntes do mercado a partir da introdução de algo novo e diferente, em resposta a necessidades percebidas (PAIVA; CORDEIRO, 2002). No Brasil, a preocupação com a criação de empresas que consigam subsistir e reduzir o alto índice de falência de novos negócios pode ser uma das razões pelas quais o tema tenha assumido essa abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classe, de instituições de apoio e da própria academia (DRUCKER, 1987; FILION, 1999).

Além disso, diante da realidade por que passa o mercado de trabalho com o fenômeno do "fim do emprego", o empreendedorismo tende a ser procurado enquanto nova forma de "tecnologia gerencial" para prover alternativas de empregabilidade (PAIVA; BARBOSA, 2001). Os pequenos empreendimentos, por sua vez, tendem a ser vistos como elementos fundamentais na execução de uma

multiplicidade de novos serviços e oportunidade para a diversificação de opções no mercado (PAIVA; CORDEIRO, 2002).

Mintzberg *et al.* (2000) ressaltam que, em situações de crise, a organização tende a adotar uma "configuração empreendedora", na medida em que necessitaria de um líder forte que impusesse sua visão integrada e seu controle personalizado para colaborar na salvação da empresa, na tentativa de efetuar uma reviravolta estratégica. A criação de estratégia seria responsabilidade dos executivos principais, e o processo altamente intuitivo, com frequência, orientado para a procura agressiva de oportunidades (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Para Lumpkin e Dess (1996), o aspecto essencial do empreendedorismo seria "criação de negócio", o ato de formar novos negócios. Segundo os autores, uma interrogante sobre a discussão da ação empreendedora reside no questionamento da real contribuição do estudo da "orientação empreendedora" do executivo para explicar os empreendimentos que conseguem sobreviver e crescer, embora encarando os cenários hostis e competitivos do mercado.

Ao analisar definições de empreendedorismo defendidas por vários autores (e.g., SCHUMPETER, 1982; HOSELITZ, 1952; COLE, 1959; GARTNER, 1985), Dollinger (1995) conceitua a prática de empreender como o ato de criação de uma organização econômica inovadora (ou redes de organizações) para o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza. De modo geral, a literatura tende a aceitar o empreendedorismo enquanto o fenômeno da geração de negócio em si, relacionado tanto com criação de uma empresa, quanto com a expansão de alguma já existente. Neste sentido, tanto no ato da criação de negócios como nas empresas já existentes, o empreendedorismo voltado para a busca e exploração de oportunidades tenderia a acelerar a expansão dos empreendimentos, o progresso tecnológico e a geração de riqueza (DEGEN, 1989; SINGH *et al.*, 1999; MEYER e ALLEN, 2000).

O empreendedorismo, também, é considerado por vários teóricos que o aplicam ao domínio de pequenos negócios e à geração de novos empreendimentos via entrada em mercados não explorados (BIRCH, 1979). Longenecker *et al.* (1995) concebe a ação empreendedora tanto como aquela relacionada a uma pessoa que inicia um negócio, como aquela que o opera e desenvolve. Nesta linha de estudos, que tem se destacado ao longo da última década, a ação representa o processo empreendedor, isto é, como o empreendedor, a partir da identificação de uma oportunidade no ambiente de negócios, desenvolve e gere as ações necessárias para concretizar sua idéia (DANJOU, 2002). Recentemente, existe também uma ênfase no empreendedorismo corporativo como um meio de crescimento e renovação para grandes empresas (GUTH; GINSBERG, 1990). A seguir, acessamos a literatura em empreendedorismo segundo um enfoque crítico.

Revisitando Criticamente o Discurso Empreendedor

Conforme temos discutido, na literatura sobre empreendedorismo há confusão e pluralismo sobre definições acerca do fenômeno empreendedor, mas, fica evidente como o sentido do termo, em geral, é concebido sob o escopo do indivíduo, por ser, na maioria das vezes, associado com a criação de uma idéia revolucionária (KILBY, 1971); e há uma idéia geral de que os empreendedores desempenhariam uma função social de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos (CHURCHILL; MUZYKA, 1996). Desde a reflexão sobre o pensamento econômico que acompanhou o desenvolvimento das ciências humanas no século XIX, conhecida como o *laissez-faire* ou liberalismo econômico, protagoniza-se a ação da economia como refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. Surgiria, pois, dessa competição, a ascensão sócio-econômica dos "empreendedores", indivíduos que impulsionariam a máquina capitalista ao prover novos bens de consumo e inovadores métodos de produção e transporte (SCHUMPETER, 1982; DRUCKER, 1987).

O fato "paradoxal" no desenvolvimento desse sistema está na constatação de que a formação da sociedade deixa transparecer a existência de pontos de estrangulamento, a exemplo da propagação das desigualdades econômicas entre grupos sociais, a decorrente instabilidade instaurada entre os menos favorecidos e a competitividade associada à desigualdade econômica e verticalização das relações sociais que gera um quadro de dessocialização nos indivíduos (BURITY, 2000).

Na tentativa de reavaliar os sentidos atribuídos à prática empreendedora, podemos considerar de que forma as concepções ideológicas dominantes do termo têm penetrado e, provavelmente, contaminado o discurso em empreendedorismo e os efeitos que essa tendência tem tido na prática empreendedora. Se pode haver algum consenso na área de estudo do empreendedorismo, a contribuição de Schumpeter tem sido amplamente reconhecida como uma das mais influentes. No trabalho de Schumpeter (1942; 1982), o empreendedor é abordado por uma perspectiva funcionalista, enquanto indivíduo que exerce a função de reformular ou revolucionar o sistema produtivo, e que continua sendo empreendedor durante o tempo em que exerce essa função (CORDEIRO, 2006).

A ideologia moderna evidenciada no enfoque schumpeteriano, a qual destaca o crescimento econômico como meio para concretização da justiça social (SCHUMPETER, 1982), tem penetrado o discurso teórico do empreendedorismo. Ao procurar evidenciar a respeito de qual imagem está sendo promovida pelo atual discurso empreendedor, Ogbor (2000) investiga como e por que a representação da estrutura de poder dominante na sociedade ocidental contemporânea é perpetuada em tal discurso, sugerindo que existem muitas indicações da reificação de mitos ideológicos na prática empreendedora.

Ogbor (2000) segue uma abordagem desconstrucionista (ver DERRIDA, 1972) para o discurso schumpeteriano, e considera que a ideologia dominante desempenha papel importante no grau com que uma teoria é aceita ou rejeitada à medida que a ciência procede, tipicamente, de maneira a preservar as confirmações do paradigma dominante. O autor percebe de que forma os textos criam mitos a respeito da figura do empreendedor, como, por exemplo, o arquétipo do herói masculino branco. Assim, quando o empreendedorismo é definido de forma restrita, não é apenas estudado, mas, também, praticado dentro das fronteiras conceituais construídas (OGBOR, 2000), e o sistema de conhecimentos e crenças que se cria por meio dos discursos em empreendedorismo legitima e institucionaliza não somente a pesquisa do fenômeno, bem como sua prática (GARTNER, 1993).

Os pressupostos teóricos schumpeterianos são construídos a partir do individualismo metodológico, sendo sua unidade de análise o indivíduo. Essa abordagem teórica não valoriza o comportamento de grupos, organizações e instituições sociais como parte da realidade (RIBEIRO; MEZZOMO, 1999). Tanto para pesquisadores como para praticantes, a exploração individual guiada pela curiosidade e força de vontade parece ser bem mais compreensível que a inter-relação social que constitui o empreendedorismo enquanto um fenômeno coletivo.

Ogbor (2000) evidencia que, para a ideologia dominante, os traços e crenças associados ao empreendedorismo não são apenas dados determinados psicológica, mas, também, culturalmente e de forma étnico-racial, numa crítica à concepção de Weber de que os empreendedores poderiam apenas emergir em sociedades cuja cultura derivasse da visão judaico-cristã. A maior parte da pesquisa existente tem tratado a participação de minorias na prática empreendedora como sendo disfuncionais ao desenvolvimento teórico, e se concentrado em como as experiências de grupos não-dominantes poderiam se tornar mais "razoáveis" para se adequarem ao paradigma dominante.

Nas construções teóricas, verificamos uma tendência em se usar o homem como padrão de comparação. Machado (1999) revela que a mulher empreendedora teria um estilo gerencial próprio, caracterizado por um comportamento estratégico inovativo e cooperativo, objetivos claros e grande ênfase na qualidade. A autora assinala que a figura da mulher imprime à gestão empreendedora traços peculiares que contribuem nos âmbitos da subjetividade, da identidade gerencial e da tomada de decisão, cujo estilo é mais democrático.

Destacamos, porém, que estilos de gestão considerados "femininos" se encontram presentes, também, em homens empreendedores e *vice-versa*. Assim, a condição de homem ou mulher explica pouco a prática empreendedora, sendo necessário aprumar o foco em direção à questão de *gênero*.

Além disso, a investigação do empreendedorismo não precisa estar restrita aos fenômenos do mercado (e.g., BRUYAT; JULIEN, 2000) ou a um enfoque econômico reducionista, uma vez que incorremos no risco de privilegiar tão somente um tipo de olhar e, desta forma, apenas considerar "por extensão" as organizações sociais, cooperativas atuantes, organizações públicas e outras instâncias onde a prática empreendedora pode se configurar de maneira efetiva (CORDEIRO, 2006).

Johannisson (1998) destaca a necessidade crescente de acadêmicos por meio de um olhar crítico, de questionar a ânsia dos leigos por modelar o empreendedorismo em "carne e osso", particularmente o herói solitário guiado e "energizado" por sua grande força de vontade. O autor destaca os trabalhos de Gartner *et al.* (1992), os quais apresentam o empreendedorismo como um processo de "enactment" (atuação), primariamente, um fenômeno social, interativo e coletivo. Enquanto a maior parte do debate referente à "essência" do empreendedorismo tem trazido à tona visões centradas no indivíduo (ou no individual), corroboramos com Gartner *et al.* (1992) e Johannisson (1998) ao compreendermos o empreendedorismo como fenômeno genericamente coletivo, à medida que o mesmo não seria "mero reflexo" de evidências pessoais.

Após termos destacado várias problemáticas no enfoque teórico predominante do empreendedorismo, e apontado alternativas teóricas na literatura referentes a tais aspectos, a seguir, buscamos acessar tais elementos num campo empírico alternativo como forma de compreender melhor esse "confronto de vozes" na *práxis* empreendedora.

Rupturas e Ressignificações: acessando um campo empírico alternativo

A conjuntura específica na qual fazemos uma rediscussão do tema do empreendedorismo, considera a emergência de atores coletivos heterogêneos, cuja face pública aparece mais ou menos unificada e possui porta-vozes e representantes, mas que correspondem antes a redes ou articulações de atores de diferentes tamanhos e formatos, figuras de um campo de articulações sociais (BURITY, 2000). Nesse campo de articulações, buscamos na narrativa do SERTA (Serviço de Tecnologia Alternativa), organização não-governamental fundada em 1989, a base empírica para identificarmos rupturas e ressignificações no discurso empreendedor, por meio de uma perspectiva pós-estruturalista ligada à Teoria do Discurso. No período de agosto a novembro de 2005, realizamos um estudo sobre a prática que envolve a transformação da resistência local em sujeitos de mudança no meio rural. Investigamos este campo por meio de entrevistas em profundidade com atores-chave, observação de reuniões internas e com parceiros locais, bem como levantamento de documentos (ver CORDEIRO, 2006).

O *corpus* analítico oriundo deste estudo de caso (cf. STAKE, 1994) configura apenas um desfecho transitório para efetuar uma "totalização" argumentativa que, uma vez examinada, enriqueça e aprofunde a continuidade da discussão em futuras investigações. Não pretendemos desconhecer a heterogeneidade, nem tampouco nos referir a de apenas "um lugar", mas sim de uma conjuntura específica cujos fatos, narrativas e metáforas constituem fértil objeto de estudo para contemplar nossas indagações. Os 13 (treze) extratos do *corpus* apresentados são trechos das diversas fontes de dados (entrevistas, observação e levantamento documental) que foram agrupados e codificados para fins deste trabalho; eles se encontram enumerados de [1] a [13]. As fontes acessadas referem-se ao período de julho de 2001 a novembro de 2005. Os nomes de entrevistados foram modificados como forma de preservar sua identidade.

Doravante, conduziremos nossa reflexão situando-a a partir de discursos concretos presentes na conjuntura específica de análise que temos delineado. Consideramos, para fins analíticos, conforme Danjou (2002), o empreendedorismo sob três ângulos – contexto, sujeito e ação –, uma reflexão a partir desses três focos teóricos, ainda que tais aspectos se encontrem necessariamente entrelaçados.

Contexto

Busquemos na década de 80, marcada por avanços democráticos no que se refere à Constituição Federal de 1988, compreender como este período cultivou a esperança de que os anos 90 trariam a consolidação das conquistas consagradas na redação da nossa nova Carta Magna, no que diz respeito a uma gestão democrática. O que se verificou, contudo, em muitas localidades, foi a busca cada vez mais desenfreada pela competitividade internacional, que se sobrepôs ao pacto político condensado nas assertivas legais do período pós-Constituinte (COMPANS, 2005).

Burity (2000) descreve o deslocamento (cf. LACLAU, 1993) da identidade pública ou política de “cidadão” para uma situação de crescente autonomização das distintas esferas sociais entre si, o que implicou no questionamento da centralidade do Estado como referencial para o conceito de cidadania. Além disso, a reivindicação dos “direitos de cidadania”, para um espectro cada vez mais vasto de espaços e situações sociais, econômicas, políticas e culturais, acarreta em uma reabsorção pela sociedade civil de funções ou práticas de representação e provisão social classicamente atribuídas ao Estado (BURITY, 2000). Há uma disseminação do conceito de “cidadania”, sendo que um dos aspectos produtivos das lutas sociais em torno desse conceito, hoje, decorre de sua disseminação, de sua capacidade de assumir conotações distintas, de ser hegemônico por diferentes sujeitos políticos e sociais (CORDEIRO, 2006).

Neste contexto, ao mesmo tempo em que perde suas conotações mais tradicionais, de posse de direitos civis e políticos ou de participação na comunidade política, fortemente referenciadas no Estado, o conceito de “cidadania” adquire relevância em espaços institucionais hierárquicos e fechados, antes contrários à lógica da participação, da igualdade e da afirmação de direitos (BURITY, 2000). A questão da articulação de demandas coletivas na arena social é contemplada a partir de um paradigma dominante que enaltece o sujeito-consumidor em detrimento do sujeito-cidadão, e atribui a articulação entre programas de desenvolvimento e políticas sociais ao chamado “empreendedorismo social”.

O discurso dominante em empreendedorismo, ao adotar a missão de gerar e manter valor social, e não “apenas” valor privado, busca incorporar nova reivindicação a um espaço mítico de representação, sendo que o enfoque ideológico permanece igual à medida que o sentido de desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico não é contestado nesta estrutura discursiva. Devemos buscar compreender, a seguir, como o sujeito-empresendedor desenvolve a ação necessária à contestação e modificação de tal estrutura.

Sujeito(s)

Antes de adotarmos a ação como foco analítico em nossa reflexão, consideremos, conforme Collins e Porras (1995), que exista uma visão empreendedora do negócio. Para os autores, o componente dessa visão seria a missão, um objetivo geral que serviria como ponto focal para o esforço empreendedor. Tal missão seria precedida por uma proposta, isto é, a razão e o próprio sentido para que a ação empreendedora exista; e tal proposta seria construída com base nas crenças e valores da organização. Observemos a fala de um dos líderes do SERTA, no trecho, a seguir:

[...] O que guia fundamentalmente (o SERTA) é um conjunto de princípios filosóficos, de crenças, que nós alimentamos e transformamos numa vida cotidiana.

[...] Nós acreditamos, temos um grande ato de fé na capacidade das pessoas. A nossa fé, a nossa profissão de fé é na pessoa [1].

Os valores expressos no plano de uma individualidade são parte, porém, não determinante, do processo de ativação da ação coletiva (MUTZENBERG, 2002); nesse caso, uma profunda crença no potencial humano. Esclarecemos que, apesar dessa individualidade poder expressar tal valor humanista de maneira mais contundente, o mesmo não é oriundo (apenas) desta individualidade, mas sim de sua identificação com forças coletivas em instâncias plurais (e.g., sua participação nas comunidades eclesiais de base, nos movimentos de luta pela terra, no religioso como expressão de fé etc.). Assim, ainda que seja confundida, na mitificação da individualidade que ressalta o aspecto heróico individual do líder (ver trecho, a seguir, de uma das líderes do SERTA), a ação empreendedora é concretizada pelo sujeito-empendedor:

Em toda a equipe, há um elemento de decisão muito forte que é João Gabriel. Ele tem um critério técnico, mas ele tem a dimensão humana muito forte. Então, ele tende a fazer uma decisão política que compense *sempre* as pessoas, não as pessoas assim individualmente, mas que nunca perca a dimensão do bem estar da equipe, da integração da equipe; então, sempre que a gente sente que está tomando uma decisão que é conflituosa, *sempre* a última palavra é de João Gabriel. [...] A política interna que ele orquestra é decisiva, nas grandes decisões nossas, nos grandes encaminhamentos que temos tido, nos grandes conflitos [...] ele é uma liderança extremamente carismática... [2].

Neste sentido, duas críticas ao arcabouço de Collins e Porras (1995) parecem pertinentes aqui. Primeiramente, contrariando o foco exclusivo sobre a organização, consideramos que a ação empreendedora seja fruto crítico do sujeito-empendedor (porém não exclusivo do sujeito individual ou "líder", conforme temos discutido), caso contrário, estaríamos tratando de uma ação de negócios qualquer (cf. LEÃO; CORDEIRO; MELLO, 2004). Além disso, o arcabouço de Collins e Porras (1995) apresenta um nível de pragmatismo exagerado ao tratar crenças e valores sob um olhar funcionalista da organização e como princípios motivacionais do negócio, restringindo-se a uma visão de negócios em detrimento da visão de mundo do sujeito-empendedor (LEÃO; CORDEIRO; MELLO, 2004). Observemos:

[...] A nossa missão a gente vê desta forma, de construir referenciais que possam inspirar políticas [...]. A minha visão do futuro do SERTA é que o SERTA deixe de ser uma instituição, praticamente já não é mais, já não funciona como uma instituição, ele funciona quase como um movimento com algumas características, algumas idéias, algumas propostas, e as pessoas se inspiram, o prefeito se inspira, o secretário se inspira, o próprio povo se inspira, e a gente mantém uma equipe pequena, como um laboratório, como um sustentáculo, como guardiã dessa construção que foi feita. E os grupos que se articulam conosco, que foram criados com nosso apoio, que eles possam se institucionalizar [...] então, o SERTA vai ser um referencial com uma equipe mais enxuta, mas ao mesmo tempo vai ser um espírito. Vai ser uma idéia que vai estar presente nessas instituições que tiveram o apoio inicial [3].

Então este espírito vai fazer a integração...

Exatamente. São os valores, os princípios, e a metodologia. São o tripé da nossa ONG [3].

No trecho acima, observamos que a metodologia de "formação" (materializada na PEADS – Proposta Educacional de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável, metodologia educacional crítica, elaborada por líderes do SERTA e empreendida no âmbito da zona rural) faz parte de uma missão que rompe os limites institucionais à medida que vislumbra a consolidação – sob um paradigma sócio-político, em detrimento do funcionalista – de um movimento que implica transcender a própria instituição em seus limites funcionais, para legitimar conceitos, princípios e valores numa estrutura mais ampla, ou seja, sua materialização no cotidiano.

Assim, ao consolidar o sujeito enquanto centro da ação empreendedora, Leão, Cordeiro e Mello (2004) deslocam a prioridade concedida à estrutura organizacional, ênfase dos paradigmas funcionalistas nesse campo de estudo, mas criam a necessidade de superarmos um foco privilegiado sobre o sujeito enquanto "centro" da ação.

Granovetter (1985), ao considerar a natureza, profundidade e extensão dos laços do sujeito com o ambiente, sugere que mecanismos de "imbricamento" do sujeito permitiriam a ligação da estrutura e da agência numa relação dinâmica. Esse imbricamento seria relevante à ação empreendedora à medida que auxiliaria o sujeito na identificação de recursos sociais para desembocar num empreendimento (JACK; ANDERSON, 2003). Para compreendermos o empreendedorismo sob outros enfoques, é necessário, pois, nos afastarmos da noção do indivíduo isolado e olharmos para o processo empreendedor. Jack e Anderson (2002) descrevem o imbricamento como o mecanismo pelo qual o empreendedor se torna parte da estrutura local, o que permite a este acessar e utilizar recursos e potencializar a sua ação à medida que se torna menos dependente de recursos e condições externas, conforme percebemos no trecho, a seguir (de um dos líderes SERTA):

É por aí essa autoria, essa questão endógena do desenvolvimento [...] quando a gente fala em recurso a gente se esforça para que se entenda que o recurso não é financeiro só. O costume quando se fala de qualquer necessidade, a primeira coisa que o gestor olha é perguntar quanto custa em moeda, e quando ele se fixa no recurso em moeda, ele perde a capacidade de ver os recursos de gente, das pessoas, perde a capacidade de ver os recursos da natureza, o solo que tem na natureza, na vegetação [...], a riqueza da cultura, a riqueza da subjetividade, tudo isso são recursos que precisam ser descobertos no desenvolvimento [4].

Quem é o sujeito-agente desse desenvolvimento?

São as pessoas interessadas do lugar, em primeiro lugar, são as pessoas, a gente trabalha muito essa questão endógena do desenvolvimento. São as pessoas do lugar que tem que se descobrir e tem que se voltar pra si próprio, (...) e a partir daí ela ver do que é capaz, do que ela tem de limites e de possibilidades e não se reter só a fragilidades, às carências e à falta pra vir de fora [4].

(O SERTA) não é uma agência de promoção do desenvolvimento. [...] Não estamos fazendo isso. A gente está formando três atores, fundamentalmente: produtores rurais, jovens e professoras da rede pública; então, são os três atores privilegiados da nossa ação e intervenção [5].

Uma discussão da condição de "agente" (ver trecho [5]) precisa ser feita a partir de posicionamentos subjetivos distintos. Temos um sujeito coletivo (i.e., SERTA) que assume o papel de formação do agente, o *agente de desenvolvimento local*, isto é, as pessoas interessadas do lugar, sendo esta uma agência individual (especificamente, produtores rurais, jovens e professoras) que assumiria o papel de articular uma proposta para o local, a do desenvolvimento (ver trecho [6]). Em contrapartida, o sujeito coletivo não deixa de ser agente, mas uma agência coletiva, à medida que ocasiona mudanças de acordo com conceitos, princípios e valores legitimados em uma subjetividade coletiva (SEN, 1999).

Johannisson (1998), ao sustentar uma percepção do empreendedorismo como fenômeno genericamente coletivo, considera que a ação empreendedora deve ser acompanhada pelo compromisso assumido com outros agentes, sendo que as diferenças entre o que é real, no sentido de ser objetivo, e não real, "dissolvem-se", assim como as fronteiras entre o empreendimento e seu contexto, e entre a ação individual e a coletiva. O autor sugere, ainda, que "idealmente" o empreendedorismo coletivo reflete uma "auto-organização", em outras palavras, um tipo de governança desprovido de qualquer centro explícito permanente de influência. Consideremos, pois, a fala do líder da Ecoorgânica, uma das organizações (cooperativa de produção) criada a partir do SERTA:

[...] o que a gente tá sempre tentando construir mais é esse entrosamento da Ecoorgânica com o SERTA, pra que isso permaneça, porque isso aqui é filho do SERTA; então, a gente quer cada vez mais que isso se consolide. O cordão umbilical institucional pode estar desligado, essa parte financeira, de administração, mas em termos da educação, da coisa mais intangível, tem que tá muito unida [6].

Observamos que a fundação da Ecoorgânica, no rompimento de vínculos funcionais diretos, institucionais, contempla a manutenção de um vínculo intangível com o SERTA, no que se refere aos princípios e valores articulados na PEADS, enquanto proposta educacional. Este conjunto ideacional, ou ideológico, passa a ser articulado em mais um espaço de ação:

No campo do desenvolvimento, do DLIS (desenvolvimento local integrado e sustentável), eu acho que ele (o SERTA) tá muito forte porque tem a Ecoorgânica que é uma ambiência já instalada em relação ao DLIS e aos produtos orgânicos, e há estímulo para a organização dos trabalhadores. [...]; de articulação econômica e também política [7].

A noção de "coletivo", como pautado numa imagem de ajuda mútua e solidariedade, aponta para a interação direta entre os membros do coletivo (JOHANNISSON, 1998), destacando-se os motivos para a troca como cruciais no processo de empreender, por exemplo, o comprometimento social e/ou a identificação com valores específicos. Esta lógica relacional confronta pressupostos vigentes na teoria administrativa, a qual enfatiza, por exemplo, a rivalidade concorrencial em disputas pela manutenção ou ampliação de fatias do mercado, num jogo de ação-reação entre competidores (e.g., PORTER, 1999). Observemos:

Quando a gente diz que nós não somos exploradores, nós somos cooperadores, então, o que a gente tem que fazer com a natureza, em comum com as pessoas, não é explorá-la, não é competir. Não é a lógica desse mercado capitalista... neoliberal, que tem que dizer que a gente tem que eliminar os outros pra que a gente possa se sentir, sair-se bem na economia. (...) As pessoas podem pensar a sua qualidade de vida sem ter que ser subjugando ou explorando seres ou a natureza [8].

Quando acessamos a literatura em Administração, provavelmente, a cooperativa enquanto estrutura organizacional, que oferece formas de gestão democrática e participação conjunta nos resultados do negócio, tende a ser o fenômeno organizacional mais visivelmente coletivo no que se refere à noção de troca destacada por Johannisson (1998). Por outro lado, uma lógica *relacional* cooperativa pode servir a um *ethos* de satisfação de interesses particulares, adotando-se uma postura cooperativa para este fim, um procedimento falsamente sociável com aqueles que possam ser úteis para concretizar tais interesses. Observemos:

O que é cooperação?

Olhe, veja bem. A gente aqui não diz que a gente tem "cooperativado", aqui a gente não diz isso. É uma expressão que a gente não gosta de usar. A gente gosta de usar que aqui a gente é "cooperante"... Porque a idéia de "cooperativado" é a idéia de alguém que esta recebendo a ajuda, né? "Cooperante" ele recebe e dá. [...]. Então, pra gente é isso: é você ter parte, ser parte e fazer parte. E isso pra gente também é um processo de crescimento, dentro desse espírito de cooperar - ter, ser e fazer [9].

No trecho acima, uma lógica relacional cooperativa expande limites funcionalistas da estrutura organizacional ("ter" parte), para englobar a ação concreta ("fazer" parte) e, sobretudo, a dimensão existencial ("ser" parte) do sujeito, dimensão que envolve a identificação com uma coletividade, valores cooperativos, um discurso que direciona o sentido da ação cooperativa. A seguir, aprofundaremos considerações (algumas já foram feitas nesta seção) sobre a ação empreendedora.

Ação

Focalizemos, agora, no âmbito da ação, a questão da articulação de demandas coletivas na arena social. A literatura em empreendedorismo costuma tatear a questão a partir de um olhar baseado no paradigma funcionalista dominante (e.g., THOMPSON; ALVY; LEES, 2000; PRABHU, 1999; GÓMEZ, 1999; DEES, 1998) e na insistência sobre a dicotomia “empreendedores sociais” *versus* “empreendedores de negócios”. Os chamados “empreendedores sociais” (DEES, 1998) exerceriam o papel de agentes de mudança no setor social ao adotarem a missão de gerar e manter valor social, e não “apenas” valor privado. Seu perfil enfatiza:

reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão; engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos disponíveis; e exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público pelos resultados gerados” (DEES, 1998, p.4).

Neste sentido, a articulação de demandas coletivas seria contemplada por um “empreendedorismo social”. Mesmo quando o discurso dominante em empreendedorismo incorpora novas reivindicações (e.g., uma prática de caráter “socialmente responsável”) a seu universo simbólico, esse empreendedorismo adota estratégias “terapêuticas” no ímpeto de realizar a fagocitose (MELLO, 2006) das novas demandas, de forma que sejam percebidas como “meios válidos” do discurso hegemônico para reforçar seus valores e ideais.

Os agentes de mudança apontados pela literatura convencional são percebidos como os “reformadores” e “revolucionários” descritos por Schumpeter (1982), sendo que agora com uma missão social, isto é, realizarem mudanças significativas na forma como as coisas são feitas no setor social (i.e., educação, saúde, desenvolvimento econômico, meio ambiente, arte e cultura etc.). Contudo, o componente ideológico base permanece o mesmo à medida que não contempla a mudança enquanto projeto político. Observemos este conflito no âmbito organizacional da cooperativa Ecoorgânica:

[...] Então daqui a pouco vão dizer “olhe, então é melhor a cooperativa não procurar esse tipo de produtor, mas só procurar produtor médio pra cima”. Aí a cooperativa perdeu sua dimensão por completo! Porque a cooperativa tem a missão de ajudar esse daqui! (o mais fraco). Daqui a pouco a cooperativa vai ser uma empresa grande, vai crescer, porque só tem grande lá dentro, e esse aqui (o mais fraco) continua fora do processo [10].

O próprio termo “empreendedorismo social”, em voga no hemisfério Norte, tem seu uso contemporâneo interligando a moralidade e objetivo de benefício público a características comumente atribuídas a empreendedores do setor privado: visão de um novo valor-agregado, *insight* contextual, atenção às oportunidades, assunção de riscos, auto-confiança, auto-motivação, determinação e viabilidade, e foco sobre o econômico (BOSCHEE, 1998; DEES, 1998). Neste sentido, o que direcionaria a missão econômica do empreendedor social seria a criação de um excedente, ao invés do lucro como forma de assegurar a viabilidade no trato de problemas sociais. O “empreendedorismo social” concebe a criação de estruturas sócio-econômicas, relações, instituições, organizações e práticas que produzam e sustentem benefícios sociais (FOWLER, 2000).

Para Prabhu (1999), os “empreendedores sociais” têm a missão de realizar mudança social e desenvolvimento diante de um público-alvo, e considera que, apesar dos dois tipos de organizações – sociais e de negócios – possuírem diferenças significativas em termos de ideologia, missão, visão, funcionamento e resultados, o criador de organizações sociais empreendedoras poderia apresentar muitas das características e comportamentos do líder econômico empreendedor clássico, no processo de criação e gestão de sua organização (p.141). Da mesma forma que Prabhu (1999), Gómez (1999) reconhece – porém, sem aprofundar – que o empreendedor privado pode apresentar uma dimensão política na ação

empreendedora para a mudança social, evidenciada nos processos de mobilização comunitária, como, por exemplo, manter os dirigentes-chave no empreendimento, declarar ausência de influência partidária, bem como possuir uma rede de apoio sólida e *stakeholders* claramente identificados.

A modalidade do “empreendedorismo social” predominante na literatura não capta a natureza das origens do imperativo de desenvolvimento no sentido de inovar a forma como a sociedade civil trabalha para solucionar problemas sociais. Por outro lado, inovadores podem orientar suas ações a partir de valores cooperativos, de colaboração e ajuda mútua ao lançar um olhar sobre a natureza estrutural das questões sociais, identificando o potencial para novos tipos de respostas cidadãs, sem negligenciar a cultura (FOWLER, 2000).

[...] a gente trabalhava num projeto, mas é evidente que não queríamos ficar no projeto, porque, se ficássemos no projeto, o limite era muito grande, a contribuição seria muito pequena [...] Então, o que foi o Campo da Sementeira, o que foi o projeto de Agentes de Desenvolvimento Local? Uma experiência localizada que teve um financiamento específico da Aliança com o Adolescente e que criou um modelo, criou um referencial, né? O que seria a política? A política seria os gestores públicos, as instituições, os empresários, os movimentos sociais, que ao verem e observarem essa experiência poderem inspirar-se nela para qualificar melhor a sua ação, sua intervenção. [...]. Este referencial, mais cedo ou mais tarde, alguns municípios, algumas instituições começam a adotar como estratégia política de ação e intervenção [11].

Neste sentido, a inovação cívica cria algo diferente na maneira como os cidadãos compreendem e se posicionam diante de questões sociais, sendo caracterizada por um novo conjunto de instituições ou padrões de relações sociais. O foco reside no engajamento popular, em que se dá a inspiração e mobilização de recursos:

[...] E se você tem outra concepção de recurso, você também tem outra concepção de diagnóstico. Você chega numa comunidade, vai analisar aquela comunidade e parte pra analisar as carências, é como se você tivesse dizendo que essa comunidade é dependente. (...) Se você se aproxima dessa comunidade para, a partir daí, ver o que ela tem de potencial, então a força dela, a capacidade dela é o que vai gerir o desenvolvimento. Ela vai precisar de um apoio, mas a condição é dela [12].

Ao fazer uma leitura comparativa sobre o “empreendedorismo social” e a inovação cívica, Fowler (2000) toma como objeto de investigação a ação das ONGs motivadas pelo desenvolvimento enquanto projeto político. O autor afirma que, sendo ativista ou pragmático, as raízes das iniciativas dessas ONGs brotaram dos grupos civis e de suas preocupações, como, por exemplo, as intenções críticas de mobilização civil centradas na necessidade de “empoderamento” (FOWLER, 2000). A base ideológica das ONGs residiu, sobretudo, na alimentação da perspectiva de empoderamento crescente dos setores marginalizados e numa atuação no cotidiano mais imediato, para transformar condições de sobrevivência e relações de poder no espaço comunitário. Observemos:

[...] as pessoas do lugar e da comunidade a se empoderarem, a se apropriarem desse conhecimento, a se apropriarem da responsabilidade pelo desenvolvimento, a se apropriarem da idéia de que elas são pessoas, são pessoas... sujeitos de direito, e se eles são capazes de acreditar na sua palavra, se eles se entendem como autores da mudança, da construção do desenvolvimento nas suas comunidades... [13].

Consideramos esta reflexão no sentido de sugerir a ampliação do foco de estudo do empreendedorismo para além do paradigma funcionalista, que privilegia um olhar economicista e individual(ista) do tema. A ampliação desse escopo pode trilhar o caminho de alternativas teórico-epistemológicas que contemplem o sujeito-empreendedor enquanto agência política coletiva que articula discursos alternativos à lógica estrutural dominante.

Neste trabalho, buscamos fazer uma referência ao contexto contemporâneo, que se coloca como condição para o deslocamento (cf. LACLAU, 1993) de diversos sentidos presentes na estrutura discursiva do empreendedorismo. Buscamos evidenciar como a reativação da contingência de sentidos fixados numa cadeia teórico-discursiva abre possibilidades para novos discursos no campo do empreendedorismo.

Consideramos um contexto em que o desmantelamento das ditaduras nos países subdesenvolvidos, propiciando o surgimento de novos sujeitos políticos, a quebra do bloco socialista, a discussão referente ao papel do Estado, diante das novas territorialidades definidas pelos mercados, a revolução das comunicações transformando a informação em um bem de primeira grandeza e, mais recentemente, a globalização como um processo inexorável foram aspectos que incidiram sobre a matriz do Sistema Internacional de Cooperação ao Desenvolvimento e constituíram-se nas grandes questões que insuflaram o debate sobre o resgate de uma dimensão social para o desenvolvimento. Em contrapartida, a noção de desenvolvimento esteve intrinsecamente vinculada à idéia de crescimento econômico dos países e o empreendedorismo destacado como condição principal para o desenvolvimento.

Contudo, diante de uma perda substancial da capacidade regulatória dos Estados nacionais e sua conseqüente dificuldade em planejar o desenvolvimento, a articulação de demandas coletivas na arena social passa a ser englobada por um paradigma dominante que enaltece o sujeito-consumidor em detrimento do sujeito-cidadão, e atribui a articulação de programas de desenvolvimento a um "empreendedorismo social". O discurso dominante em empreendedorismo incorpora, assim, uma nova reivindicação, de caráter social, a seu espaço representativo, e mantém seu foco ideológico à medida que não contesta o sentido do "desenvolvimento" como sinônimo de "crescimento econômico".

O crescente e significativo interesse pelo Empreendedorismo, nos últimos quinze anos reflete, assim, a ênfase sobre o papel exercido pelo sujeito empreendedor enquanto fenômeno fundamental do desenvolvimento, destacando, ainda, o crescimento econômico como meio para concretização da justiça social. A narrativa contra-hegemônica que investigamos indaga os sentidos da lógica estrutural dominante do empreendedorismo, e evidencia que esta lógica reflete uma "resposta" a anseios pelo ideal de "inserção competitiva". O sujeito, embebido pelo desejo de participar de um projeto global de inserção competitiva, ingressa numa disputa que exige, para o ponto de "chegada-fim" (as grandes empresas aplicam essa visão de mundo de empreendedorismo com sucesso), uma lógica relacional imediatista e predatória.

Por outro lado, o discurso hegemônico deixa de dar conta da multiplicidade de demandas oriundas da lógica social plural contemporânea, e do modo como desestabiliza sentidos aparentemente estáveis. Um discurso alternativo no campo do empreendedorismo contraria o foco exclusivo de ação centrada na organização, que trata crenças e valores sob um olhar funcionalista e se restringe a uma visão de negócios, para considerar a ação empreendedora como fruto crítico do sujeito empreendedor.

O "político", enquanto categoria onto-epistemológica, confere um novo olhar para o sujeito-empendedor – o sujeito enquanto ator político inserido num campo de articulações. Na conjuntura específica que investigamos, o sujeito posiciona-se a partir da categoria "articulação", segundo um espaço representativo alternativo à lógica estrutural dominante, para constituir referenciais que inspirem políticas e rompa os limites da organização, à medida que se engaje na construção de tal espaço e de um movimento que transcenda a própria organização em seus limites funcionais, cuja inscrição ideológica legitime o repertório alternativo de conceitos, princípios e valores na estrutura discursiva.

Este trabalho, ao afastar-se da noção do indivíduo isolado – para olhar o processo empreendedor – evidenciou, também, que mecanismos de imbricamento permitem a ligação da estrutura e da agência empreendedora numa relação dinâmica, auxiliando o sujeito na identificação de recursos sociais para desembocar um empreendimento e potencializar a sua ação. Além disso, a percepção do empreendedorismo como fenômeno genericamente coletivo considera a ação acompanhada pelo compromisso assumido com outros agentes num processo de reconstrução social. Segundo uma lógica relacional diferenciada, a noção de “coletivo” como pautado numa imagem de ajuda mútua e solidariedade aponta para a interação direta entre os membros do coletivo, destacando-se a identificação com os valores de uma coletividade, um discurso que direciona o sentido da ação cooperativa.

Referências

- ALVAREZ, S. E.; DAGNINO, E.; ESCOBAR, A. (Orgs.). *Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos: novas leituras*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.
- BIRCH, D. *The job generation process*. MIT program on neighborhood and regional change. Cambridge, MA: MIT Press, 1979.
- BOSCHEE, J. *Merging mission and money: a board member's guide to social entrepreneurship*. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1998.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, n. 6, p. 165-180, 2000.
- BURITY, J. A. *Identidade e múltiplo pertencimento nas práticas associativas locais*. Relatório de pesquisa. Recife, Fundação Joaquim Nabuco, mimeo, 2000.
- CANTILLON, R. *Essay on the nature of commerce in general*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2001. (Original de 1755).
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- CHURCHILL, N.; MUZYKA, D. Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process approach. In: HILLS, G. E.; LaFORGE, W.; PARKER, B. J. (Eds.). *Research at marketing/entrepreneurship interface*. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996. p. 11-23.
- COLE, A. H. *Business in its social setting*. Cambridge, Harvard University Press, 1959.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. L. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1995.
- COMPANS, R. *Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática*. São Paulo: editora UNESP, 2005.
- CORDEIRO, A. T. *Perspectivas pós-estruturalistas na resignificação de uma estrutura em crise: [re]discutindo concepções, relações e práticas no campo do Empreendedorismo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.
- DANJOU, I. L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, v. 28, n. 138, p. 109-125, 2002.
- DEES, G. J. *O significado de empreendedorismo social*. Universidade de Stanford (Stanford University), 1998. Disponível em: <<http://www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html>> Acesso em 14 jan. 2004.
- DEGEN, R. J. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill. 1989.
- DERRIDA, J. *Positions*. Chicago: Chicago University Press, 1972.
- DOLLINGER, M. J. *Entrepreneurship: strategies and resources*. Burr Ridge, Illinois: Auston Press, Irwin. 1995.

- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- FOWLER, A. NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, v.21, n. 4, p. 637-654, 2000.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), p. 696-706, 1985.
- _____. BIRD, B. J.; STARR, J. A. Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p. 3-31, 1992.
- _____. Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of Business Venturing*, 8, p. 231-9, 1993.
- GÓMEZ, H. Entrepreneurs for social change. In: BALAS Annual Conference. *Anais...* New Orleans, 1999.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510, 1985.
- GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* [Special issue], 11, p. 5-15. 1990.
- HALL, S. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte/Brasília, UFMG/Representação da UNESCO no Brasil, 2003.
- HOSELITZ, B. F. Entrepreneurship and economic growth. *American Journal of Economic Sociology*, p. 97-106, 1952.
- HUTTON, W.; GIDDENS, A. *No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global*. Trad. Maria Beatriz de Medina. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2003.
- JOHANNISSON, B., Entrepreneurship as a collective phenomenon. In: *Research on Entrepreneurship (RENT) XII*, Lyon, França, nov., p. 1-41, 1998.
- KILBY, P. Hunting the heffalump. In: KILBY, P. (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*. New York: Free Press, 1971. p. 1-40.
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. *Hegemony & socialist strategy*. Towards a radical democratic politics. 2ª ed. Londres, Verso, 1989.
- _____. *Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1993.
- LEÃO, A. L. M. De; CORDEIRO, A. T.; MELLO, S. C. B. de. O sujeito como centro da ação empreendedora: concepção e verificação empírica de um arcabouço conceitual analítico. In: XXVIII EnANPAD. *Anais...* Curitiba-PR, 2004.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MACHADO, H. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: XXIII EnANPAD. *Anais...* Foz do Iguaçu-PR, 1999.

- McCLELLAND, D. C. Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development. In: LENGYEL, P. (Ed.) Paris, UNESCO, 1971.
- MELLO, S. C. B. de. O que é o conhecimento em marketing no Brasil, afinal? *Revista de Administração Contemporânea*, v.10, n.2, p.203-212, jan./mar., 2006.
- MEYER, E. C.; ALLEN, K. R. *Entrepreneurship and small business management*. 2ª ed. Glencoe/McGraw-Hill, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto alegre: Bookman, 2000.
- MUTZENBERG, R. *Ações coletivas, movimentos sociais: aderências, conflitos e antagonismo social*. Tese (Doutorado em Sociologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.
- OGBOR, J. O. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37:5, p. 605-635, jul., 2000.
- PAIVA Jr., F. G.; BARBOSA, F. Redes organizacionais no sistema de clusters: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: XXV EnANPAD. *Anais...* Campinas-SP, 2001.
- _____.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: XXVI EnANPAD. *Anais...* Salvador-BA, 2002.
- PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro:Campus, 1999.
- PRABHU, G. N. Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, Bradford, v. 4, n.3, p.140-145, 1999.
- RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. O sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: determinantes de sua dinâmica e arranjo organizacional. In: BALAS Annual Conference. *Anais...* New Orleans, 1999. p. 221-232.
- SAY, J. B. *Treatise on political economy: on the production, distribution and consumption of wealth*. New York: Kelley, 1964 (1ª ed., 1827).
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942. (Original de 1934).
- _____. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Reimpressão. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SINGH, R. P.; HILLS, G. E.; LUMPKIN, G. T. New venture ideas and entrepreneurial opportunities: understanding the process of opportunity recognition. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99usa657.htm>. 1999.
- STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Sage: London, 1994. p. 236-247.
- THOMPSON, J.; ALVY, G.; LEES, A.: Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, v. 38, n. 5, p. 328-338, 2000.

Artigo recebido em 16/11/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 05/04/2010.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: A PRIVATIZAÇÃO DO PÚBLICO¹

Wesley Xavier*
Carolina Maranhão**

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma via de discussão acerca da responsabilidade social, distinta daquelas que vão ao encontro dos interesses estratégicos das empresas. Optamos, aqui, em discutir as raízes do que se denomina responsabilidade social, assumindo um posicionamento questionador frente à atuação das empresas. O ponto de partida adotado é o princípio de que as empresas são geradoras de grande parte dos problemas da sociedade e agem concomitantes ao Estado em prol da manutenção da ordem vigente. O resultado dessa articulação é a existência de mediações de segunda ordem – originalmente contidas nas análises de Marx acerca da alienação do trabalhador –, a partir da responsabilidade social, com o uso de ações paliativas que velam a (des)ordem vigente. Como alternativa, recorre-se à autoconsciência presente nos estudos críticos, em que as mediações de segunda ordem seriam substituídas pelo reconhecimento da situação atual.

Palavras-chave: Estudos críticos organizacionais. Responsabilidade social. Marxismo. Estado. Sociedade.

Social Responsibility: the privatization of public

Abstract

The objective of this work is to present a different way to discuss social responsibility as a way for companies' strategic interests. We discuss the roots of what social responsibility is called, assuming a questioning position towards the performance of companies. The starting point used is that companies are generating most of the problems in society and they act together with the State in favor of the maintenance of the status quo. The result of this joint is the existence of mediations of second order – originally contained in the analyses of Marx concerning the alienation of the worker – from social responsibility, with the use of palliative actions that maintain effective order. As an alternative, self-conscienceness in critical studies is called for where the mediations of second order would be substituted by the recognition of the current situation.

Keywords: Critical management studies. Social responsibility. Marxism. State. Society.

¹ Os autores agradecem à CAPES e ao CNPq pelas bolsas, e à professora Ana Paula Paes de Paula pelas constantes inquietações.

* Doutorando em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG. Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, sala 4093. Belo Horizonte/MG. CEP: 31270-901. E-mail: wesleyxavier@yahoo.com.br

** Doutora em Administração pelo CEPEAD/UFMG. Professora do Centro Universitário UNA. E-mail: carola.maranhao@gmail.com

Quem não se ocupa com pensamentos inúteis não joga areia na engrenagem (ADORNO, 2003, p. 89)

Introdução

Cada vez mais presente em agendas de discussão de atores diversos, a responsabilidade social tem sido debatida por se apresentar como uma via alternativa à inabilidade do Estado em resolver questões de ordem social. De um lado, são crescentes as demandas da sociedade no que diz respeito aos reflexos da desigualdade imposta pela relação capital-trabalho. Por outro, é ávido o interesse de corporações em questões sociais, com o intuito de aproveitar as possibilidades de retorno que isso pode significar.

Grande parte das discussões gira em torno dos incautos benefícios que estes investimentos trazem. Ao desvelarem quais ações geram mais retornos, ou discutirem as possibilidades estratégicas que a responsabilidade social pode apresentar, diversos estudos vão ao encontro de uma ordem que mascara e mantém as empresas como agentes engendrados em questões sociais, sem antes questionar quão legítima é esta forma de atuação das empresas. Legítimo não apenas em questionar se as empresas devem se envolver com tais questões, como exposto por Friedman (1985), mas, principalmente, por não revelar as fontes das dissonâncias que são alvo dessas atuações.

Este trabalho defende a idéia de que as ações de responsabilidade social empresarial representam um contexto de esvaziamento do espaço público e da apropriação da consciência dos indivíduos. O contexto em questão emerge da interação de três atores – sociedade civil, Estado e corporações. O primeiro, em tese, apresenta-se como legitimador de políticas públicas, justamente por financiá-las. O segundo, por ser a institucionalização dos interesses comuns, passível de ser mantenedor do que anseia a sociedade. Já as corporações configuram-se como atores transnacionais geradores das dissonâncias existentes na sociedade.

Os papéis dos atores se re-configuram a partir da substituição do público pelo privado em diversas instâncias. O Estado neoliberal, altamente comprometido com os interesses corporativos, encontra-se desprovido de uma atuação frente às demandas sociais. Os cidadãos, embora financiadores das ações do Estado, não vêem nas ações deste o fim social. Já as corporações, se apropriam de lacunas deixadas pela atuação ineficiente do Estado, incorporando em seu leque de atuação o envolvimento com as questões nas quais o Estado demonstra ineficiência, não pela inoperância, mas por contribuir com a sublimação (MARCUSE, 1979) do 'ser' cidadão.

A partir desta discussão preliminar, o presente trabalho tem como objetivo apresentar uma via de discussão além das comumente adotadas – retornos dos investimentos, ações mais praticadas etc. Optamos, aqui, em discutir as raízes do que se denomina responsabilidade social, questionando a atuação das empresas, partindo-se do princípio que estas são geradoras de grande parte dos problemas da sociedade e agem concomitantes ao Estado em prol da manutenção da ordem vigente. Adotamos, portanto, uma perspectiva crítica para debatermos o tema, por acreditarmos que o discurso crítico pode "elucidar as especificidades da opressão e as possibilidades de luta e renovação democráticas" (GIROUX, 1997, p. 31).

Assumimos, também, que as ações sociais praticadas pelas empresas são paliativas ou, conforme relação de alienação no trabalho analisada por Marx (2004) nos Manuscritos Econômicos-Filosóficos, funcionam como mediações de segunda ordem, ressaltadas por Mészáros (2006). Como alternativa a esse contexto, recorre-se, aqui, à proposta de autoconsciência presente na Teoria Crítica, que se refere à emancipação do homem quando este toma conhecimento das relações de alienação, resgatando-se o que se convencionou denominar como o "Esquecimento da Política".

Para sustentar o pensamento exposto – e que também está presente nos trabalhos de outros autores (DUPAS, 2005; SOARES, 2004; FARIA; MENEGHETTI, 2001) que se posicionam na mesma perspectiva –, este trabalho está dividido em sete seções subseqüentes. A primeira busca resgatar as origens da filantropia e da responsabilidade social. A segunda discorre sobre a inocuidade do Estado frente às demandas sociais e sua contribuição na legitimação das ações das empresas. Após, alocamos as ações como mediações de segunda ordem que visam apaziguar as dissonâncias existentes. A quarta seção discute a respeito de as ações de responsabilidade social contribuírem para gerar o que se convencionou chamar “Esquecimento da Política”. A penúltima seção resgata algumas reflexões alternativas para a recuperação da autoconsciência e para o reconhecimento do estado de alienação. Por fim, têm-se as considerações finais, a partir do resgate teórico e da argumentação aqui apresentada.

Resgatando as Origens da Filantropia e da ‘Responsabilidade Social das Corporações’

A compreensão do envolvimento das corporações frente a questões sociais caracteriza-se por ser uma peça fundamental no entendimento do engodo que se tem difundido na mídia. O ponto de partida pode ser observado a partir do nascimento da filantropia – da forma como a entendemos – nos Estados Unidos, no final do século XIX, intrincada em motivações religiosas, cujas obras de caridades compunham parte de uma cultura social plena (DUPAS, 2005).

Tais ações, em seu princípio, se legitimavam na tentativa de responder aos impactos da crescente industrialização e urbanização, ou, como remonta Guilhot (2004), tratava-se de respostas ao tumulto trazido pelas mudanças, materializadas na capacidade das instituições existentes em atender os pobres. Para Dupas (2005), essa resposta, tão logo se desvelava, trazia consigo a inserção da racionalidade imperativa nas organizações industriais da época. O fruto dessa convergência foi o surgimento de fundações – como as arquitetadas por Andrew Carnegie e Hebert Spencer – que, para Dupas, podem ser vistas como uma espécie de *burocracia da vontade cívica*¹, que edificava a filantropia como *alternativa privada ao socialismo*¹.

Em um resgate da filantropia e do envolvimento das corporações com esta prática, Borger (2001) ressalta que os empresários e empresas faziam doações de grandes montantes, sendo, então, pessoal ou corporativa, geralmente destinadas ao que a autora denomina de ‘causas valorosas’ ou, de outra forma, envolvendo-se em projetos e programas como construção de casas, escolas, hospitais etc. Destaca a autora que é responsabilidade dos proprietários, e não das empresas, as doações realizadas. Porém, o surgimento das sociedades anônimas e a inserção de acionistas no comando das empresas deslocam as doações do pessoal para a empresa, frutificando fundações (Rockefeller, Ford, Bill Gates, Kellogg`s, McArthur) numa tentativa de *separar as atividades sem fins lucrativos das atividades da empresa*¹.

Separar as atividades supracitadas parece compor um placebo a partir do olhar do outro, no qual o termo ‘sem fins lucrativos’ nada mais é do que mero mecanismo adicional da manutenção das atividades da empresa que visam gerar lucros, tendo como agravante o argumento de amortecer os impactos perniciosos das ações corporativas. Se os objetivos se legitimavam ainda mais com a presença de acionistas, Borger (2001, p. 31) ressalta que “as atividades ‘sem fins lucrativos’ são justificadas pelo critério econômico como uma contribuição calculada para o lucro marginal da operação”. Arquitetados, despesas e custos podem gerar ganhos a médio e longo prazo, atraindo novos clientes e/ou melhorando sua reputação devido ao ‘envolvimento’ com questões de ‘interesse’ da comunidade.

¹ *Grifos nosso.*

O incauto paliativo de tais ações filantrópicas não dissolve o princípio de causalidade das atividades corporativas sobre os problemas sociais, mas apenas incorpora novos mecanismos de manutenção da lógica vigente – a do lucro – e que serve de base para o que se tem denominado responsabilidade social empresarial.

O dom da filantropia pode ser visto como uma categoria do capital, ligado ao seu próprio processo de reprodução. Aquelas fundações acabaram por se autonomizar relativamente durante o século XX, até mesmo para cumprir seu papel “legitimador” com a imagem daqueles que – com competência e oportunismo – se beneficiariam de intensos processos de acumulação e que, em vários casos, deram seus nomes às suas próprias fundações. (...) A renovação mais recente da fase da filantropia veio por um novo discurso cívico que pretende dar respostas às graves questões sociais surgidas com a globalização, uma espécie de “regulação moral” do capitalismo global. Trata-se, mais uma vez, de parte das estratégias de legitimação do capital, num contexto em que ele é muitas vezes apontado como responsável por vários distúrbios sociais. Ela se auto-intitulou “responsabilidade social das empresas”, numa espécie de “marketing defensivo” em busca de eficácia. O recuo das políticas públicas, o desejo dos governos de empurrar para o âmbito privado as responsabilidades e os destinos da desigualdade, e admissão do esgotamento dos Estados nacionais em sua missão de mediar – pelo exercício da política – as crescentes tensões sociais fruto dos efeitos negativos do capitalismo global, levaram as grandes corporações a descobrir que esse novo espaço pode render altos dividendos de imagem pública e social. Além do mais, essa filantropia se adapta com vantagens às formas de lucro empresarial: promove a imagem da empresa, agregando valor à sua marca (DUPAS, 2005, p. 119).

A idéia de responsabilidade social surge a partir dos questionamentos das ações das empresas sobre a sociedade. Questionamentos acerca das responsabilidades que a sociedade espera das empresas, como o exposto por Bowen (1953), trazem em seu bojo a tentativa de inserir certa ética – não das corporações, mas sim dos indivíduos – que questiona fins das ações corporativas, abrangendo, então, esferas sociais (CARROL, 1999). A condução da temática incorpora, a partir de 1960, a preocupação com definições conceituais e formalização de responsabilidade social – ainda não convergente nos dias de hoje –, predominando a idéia de ir além da responsabilidade do lucro e utilizar recursos para fins sociais mais amplos que não unicamente os interesses privados (BORGER, 2001). Carrol (1999) demarca aquela década, 1960, por um cenário de turbulência social, em que empresas eram constantemente contestadas por suas ações oriundas da sociedade civil.

Para Johnson's (1971 *apud* Carrol, 1999), essas contestações alimentaram, na década de 70, a inserção dos *stakeholders* na definição de responsabilidade social. Assim, abrir o leque para o que, a princípio, seria exógeno aos interesses da organização, remodela a atuação das empresas, para nós, sem alterar os fins. As interações se fortalecem, fundamentalmente, a partir dos anos 80, com a aceleração de aberturas de mercados, nos quais empresas locais dão lugar a organizações transnacionais (FARIA; SAUERBRONN, 2008), e com o surgimento de correntes teóricas de questionamentos éticos e sociais sobre as atuações das empresas (KREITLON, 2004).

Neste mesmo contexto, há que se ressaltar os resquícios da abertura de mercado e a consolidação das empresas sem fronteiras, com a descentralização dos processos de produção e a entrada de empresas em países subdesenvolvidos. Deflagra-se, então, uma infinidade de escândalos corporativos que vão desde sonegação de impostos, nos países de origem – como Parmalat –, até o uso de mão-de-obra escrava, em países nos quais alocam a produção – como a Nike.

Apesar de serem diversas as mutações ocorridas na evolução da temática em questão, Carrol (1999) ressalta que o conceito de responsabilidade é o mesmo no passado e no presente. Para o autor, as mudanças ocorreram apenas nas questões enfrentadas pelas empresas e nas práticas de responsabilidade social, dada as mudanças na sociedade e na sua relação com as corporações.

A redefinição do papel das corporações a partir da relação frente à sociedade também tem encontrado vozes dissonantes. Para Friedman (1985), os negócios devem se limitar à geração de lucros para os acionistas.

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude (FRIEDMAN, 1985, p. 23).

Partindo do princípio da responsabilidade restrita dos 'homens de negócio', Friedman (1985) incorpora em seu argumento a indagação a respeito da legitimidade das corporações na definição do que seria interesse público:

Se os homens de negócios têm outra responsabilidade social que não obter o máximo de lucro para seus acionistas, como poderiam saber qual é ela? Podem os indivíduos saber o que é interesse social? Podem eles decidir que carga impor a si próprios e aos acionistas para servir ao interesse social? É tolerável que funções públicas sejam exercidas pelas pessoas que estão no momento dirigindo empresas particulares, escolhidas para estes postos por grupos estritamente privados? (FRIEDMAN, 1985, p. 23).

Aqui, partimos tanto da argumentação de Friedman quanto da de Carrol para situar nosso olhar lançado sobre a questão. Primeiramente, acertando em conformidade com Carrol (1999), quando este resgata o engessamento do conceito de responsabilidade social. Porém, estendemos, assim como Dupas (2005), o conceito de filantropia praticada pelos empresários, no qual o conceito não extrapola a idéia paliativa de mediar as tensões geradas pelas atividades das corporações. Em outra frente, também corroboramos os questionamentos de Friedman acerca da legitimidade das corporações em definir e agir sobre o que seria interesse social, haja vista que é garantido, antes de tudo, o compromisso com o lucro.

E é justamente o cerco do papel dos 'homens de negócio' que acreditamos não estar ameaçado, mas sim, apenas remodelado a partir de uma nova via de manutenção do objetivo das empresas. Ao nosso olhar, a responsabilidade social é nada mais que a via contemporânea que as organizações adotaram como forma de manter seus fins econômicos, em um jogo, como ressalta Foucault (2008), de maneira que a crescente participação das organizações acelere o processo de despolíticação e esvaziamento da esfera pública. E neste jogo, o cidadão tem seu papel deslocado, talvez sublimado, ao de consumidor, que 'deve' se responsabilizar como sujeito legitimador da 'responsabilidade social' das empresas.

○ Estado Ausente: legitimação das ações privadas no espaço público

As mudanças ocorridas a partir da década de 80 advêm da abertura de mercado e da crescente presença das empresas transnacionais no cenário econômico. Esse novo cenário inaugura questionamentos acerca da eficácia das ações do Estado e da participação da iniciativa privada nos hiatos entre o que se espera em termos de políticas públicas para a sociedade e aquilo que lhe é oferecido. A partir desse contexto, alianças entre sociedade civil, sociedade privada e Estado se intensificam, reagrupando grande parte das discussões que envolvem esses três atores.

Circunscrito em uma conjectura que se caracteriza cada vez mais pelo Estado minimalista – no qual a autonomia se torna cada vez mais restrita – e pela desregulação de mercados – privatização de serviços e deterioração do quadro social –, as alianças entre atores estão cada vez mais presentes (DUPAS, 2005). De um lado, a estratégia do capital, que se materializa nas corporações, seria fundir-se com o Estado sob forma do neoliberalismo, com presença forte da autorregulação e da legitimação autônoma. Por outro lado, a sociedade civil espera unir-se ao Estado para pleitear a garantia do desenvolvimento social, sendo dependente da confiança que as organizações possam inspirar nos cidadãos.

Símbolo do que se possa direcionar à sociedade, as 'políticas públicas' se caracterizam como ponto nevrálgico das ações frente à sociedade. Santos *et al.* (2007), ao tentarem compreender a natureza das políticas do Estado capitalista, asseveram a necessidade de responder a duas questões essenciais: *por que se fazem políticas públicas e qual a sua finalidade?* Além disso, *tudo o que o Estado produz tem um caráter verdadeiramente público?*

Em resposta à primeira questão, os autores ressaltam que, embora os ditames numa sociedade capitalista estejam sobre a égide do mercado, o desenvolvimento de ações sociais recai sobre o Estado. Para Santos *et al.* (2007), a sociedade não se satisfaz com a maneira do mercado de distribuir esses serviços, evocando, então, a ação do Estado para garantir condições sociais fundamentais. Sendo essa evocação originária – políticas públicas – de uma insatisfação da sociedade, manifestada frente ao desinteresse do capital, então, as políticas públicas serão validadas caso possam cessar a insatisfação manifesta.

Quanto à segunda questão, Santos *et al.* (2007) buscam na origem dos recursos o motivo para legitimar as ações enquanto políticas públicas. Aos nossos olhos, o pensamento dos autores funciona como pista fundamental para compreendermos a privatização do espaço público, em que a origem dos recursos legitima a denominação políticas públicas, mas sem estarem a favor da sociedade, ou seja, a questão é colocada no plano teórico e não praticamente. Sobre as origens,

pode-se dizer que as políticas desenvolvidas pelo Estado são consideradas como ações públicas pelo senso comum, tendo como referência a utilização de recursos públicos (oriundos da arrecadação, receitas provenientes de organizações e/ou serviços de utilidade pública e empréstimos concedidos, em tese, para fins de bem-estar do todo social). Ou seja, transferência de recursos da população (primordialmente) ao Estado para que ele remaneje esses recursos – de forma universal – para a população, de forma discriminada, para se atingir o desiderato da distribuição. De forma simples, podemos dizer que o poder estatal advém da própria população, da sociedade civil que, com suas relações de produção, financia o aparato estatal, colocando em suas mãos a responsabilidade pela provisão das necessidades coletivas e da mediação dos conflitos sociais. Por isso, no plano teórico, diz-se que as políticas do Estado provenientes, em primeira instância, da disposição e financiamento do povo são políticas públicas (SANTOS *et al.*, 2007, p. 828-829).

Embora a origem encontrada na prática seja de fato pública, os fins a que estes recursos se aplicam não podem ser considerados como tal. A priori, os resultados de tais ações não implicam num bem-estar coletivo. Embora não se trate de uma condição *sine qua non* em sua totalidade, pois determinadas carências e/ou insatisfações, certamente, sobrepõem outras devido às suas urgências, as aplicações dessas políticas são distorcidas em seus fins.

Teixeira (2002 *apud* SANTOS *et al.*, 2007) assevera que o Estado, se não realizador dessas ações, deveria mediá-las a fim de garantir o fim público, legitimando o papel que a sociedade, a partir das insatisfações lhe repousa. Assim, o bem público seria o único objetivo a ser alcançado, independente do meio que se utilize para tal (AZAMBUJA, 2001). Porém, o que se observa é a manutenção de um *status quo* ao invés da mediação – pelo menos aquela esperada pela sociedade civil.

Santos *et al.* (2007) argumentam sobre a existência de um Estado que assegura e mantém uma lógica de produção de interesse do capital, portanto, de uma classe dominante, impossibilitado de ser legitimado como defensor dos interesses públicos. Trata-se, aqui, de não conter – quiçá acelerar – a lógica de interesse de alguns em detrimento do direito da maioria, bem como o ocorrido nas relações de trabalho com a formação do "exército de reserva", assim denominado por Marx (1985), em que a existência dos marginalizados legitima e mantém os arquétipos atuais que configuram o Estado.

Com a ameaça aos contornos do espaço público, Dupas (2005) assevera sobre a tentativa de se transformar o espaço público num espaço midiático. Neste complexo panorama, o propósito do liberalismo – e aqui assumimos o esvaziamento do espaço público – intensifica a privatização da cidadania. As tentativas

de substituição do papel do cidadão – intrinsecamente ligado à figura do Estado – englobam os falsos argumentos da liberdade individual. Contribuem para isso a degradação dos serviços sociais básicos originários, em sua maioria, da lógica imperativa das corporações, mas que, ao mesmo tempo, abrem espaço para a atuação das empresas, que tentam reposicionar o cidadão na condição de consumidor, portanto, financiando novamente qualquer espécie de tentativa de redução das insatisfações (agora pela via corporativa), mas que em nada muda a lógica que alimenta sua exclusão.

No mesmo bojo, diversas nuances de uma mesma faceta se desenvolvem e se fortalecem. Se este bojo for encarado como o *campo*, conforme Bourdieu (1996), é factível pensar o ponto comum do *habitus* participante – Estado e organizações privadas – em prol da manutenção do poder. Analogia à parte, o que acreditamos ser a inocuidade ou ineficácia das ações do Estado – em que, em parte, os meios possam ser alterados – não é a sua legitimidade, mas sim as amarras deste fim, as aberturas proporcionadas a fim de esvaziar o aspecto político.

Não rechaçamos a possibilidade de uma atuação da sociedade privada em questões de tais ordens, mas sim a não preservação dos fins, que devem ser sociais. A inocuidade ou ineficiência do Estado pode, sim, residir em sua funcionalidade (operacionalização), em sua (do Estado) incapacidade prática. Porém, deve ser negada em todas as circunstâncias quando reside em sua (do Estado) ontologia, seu olhar, seu fim maior na sociedade civil. É este deslocamento que chancela o que Marcuse (1979) denomina ser a sublimação que leva à consciência feliz, uma vez que o envolvimento da sociedade privada instaura o 'equilíbrio perfeito', reduzindo hiatos e camuflando suas origens.

Responsabilidade Social como Mecanismo das Mediações de Segunda Ordem

O envolvimento de empresas com ações que impactam a sociedade, a princípio denominadas de responsabilidade social, faz parte de um leque de mecanismos apaziguadores de uma turbulência que se origina na própria atividade corporativa. A estrutura vigente planta e cultiva condições de desigualdades e, posteriormente, visam combatê-las com a dita responsabilidade social (MÉSZÁROS, 2002), sendo que esta perspectiva carece de ser revista por não terem origem na relação entre homem e natureza (SOARES, 2004)

A idéia de mediação de segunda ordem trabalhada por Mészáros (2006) tem sua base em Marx, particularmente nos Manuscritos Econômicos-Filosóficos, em que retrata mecanismos de alienação do homem (materializado no trabalho), assim como possibilidades de saída dessa condição (MÉSZÁROS, 2006). Em sua obra, Marx (2007) centraliza o trabalho como determinação ontológica do homem, ou seja, a sua essência, a sua razão de ser; nos moldes de produção capitalista, particularmente na divisão do trabalho – estratificação que se manifesta também em outras instâncias –, que Mészáros, apoiado em Marx, caracteriza como base para toda alienação.

A propriedade privada media essa alienação, e, para superá-la, torna-se necessária a consciência do homem de sua condição, de sua ontologia. Para Mészáros (2006), é preciso romper com tais mediações de segunda ordem, haja vista que não parte de uma relação direta entre sujeito e objeto, mas é mediada por terceiros. Segundo esse autor, a existência de uma mediação de segunda ordem inviabiliza e impede a mediação de primeira ordem (ontológica ao homem), e torna-se mantenedora de uma situação de alienação.

A assunção aqui defendida é a das ações praticadas a fim de velar e mediar a (des)ordem vigente, ao passo que destitui a sociedade e o que deveria ser o Estado de sua própria ontologia. A apropriação das ações que antes cabiam ao Estado centraliza as condições de desigualdade e suas origens, incorporando ao novo papel de 'consumidor-cidadão' o direito (dever) de contribuir para a redução

dessas desigualdades. Uma empresa se identifica como socialmente responsável e traz à esfera do capital novas questões: *você compraria um produto por ser de uma empresa socialmente responsável? Pagaria mais por este produto?*

Algumas reflexões acerca desse tipo de prática parecem ser legítimas. O consumidor, destituído do papel de cidadão pelo Estado ausente (na sua essência), agora, legitima sua ação pela possibilidade de mais uma vez financiar ações de impacto na sociedade. Porém, esse financiamento, além de inválido por ser originário de problemas causados pelas mesmas corporações, faz uso do que julgamos conveniente chamar de uma mais valia adicional. Assim, pagar mais pelo produto de uma empresa que seja 'socialmente responsável' não seria mais um financiamento da tentativa de solução de problemas de naturezas diversas?

Ainda sobre essa mesma natureza de problemas, os financiamentos destinam-se, em sua maioria, a ações que emergem de demandas unicamente privadas, decididas a partir do que o capital julga ser de interesse (dele). Portanto, mais uma vez, a sociedade é excluída de qualquer possibilidade de tornar público ou social a canalização de investimentos. Se pensarmos em financiamentos nos quais não temos o poder de decisão – os que não têm como financiadores diretos os 'consumidores-cidadãos' –, a situação se agrava. Vale ressaltar o exemplo da Lei Rouanetⁱⁱ, proposta inserida pelo Ministério da Cultura (1991), que atribui às empresas a prerrogativa de abater no imposto de renda a pagar até 100% do investimento realizado em projetos culturais.

Vivemos, portanto, em uma conjuntura, na qual as empresas não precisam mais investir seus próprios recursos em um projeto social ou cultural. A empresa pode se valer do dinheiro público (em forma de imposto a pagar) e direcioná-lo para a promoção de si própria. Temos, portanto, uma situação em que o Marketing empresarial é financiado com dinheiro público. Os lucros decorrentes das ações culturais, esportivas e/ou sociais são de propriedade dos donos das empresas – apesar do recurso investido ter sido de origem pública. Para Enriquez (1997), o envolvimento das empresas é uma forma de atender às expectativas de mercado, na manutenção de uma relação de poder. A responsabilidade social é, na verdade, mais uma forma pública de financiar o capital privado. Em outras palavras, ao invés do discurso predominante de que as empresas investem no social quando desenvolvem ações de responsabilidade, o que existe é exatamente o inverso: as empresas têm diversos de seus programas de marketing, de recursos humanos e recursos ambientais patrocinados com dinheiro público. Dinheiro advindo dos impostos devidos à União e que deveriam ser reinvestidos na sociedade pelo Estado e não pelas empresas privadas. Por isso, defendemos neste artigo a idéia de que responsabilidade social nada mais é do que uma forma de privatização do público pelas empresas capitalistas.

As mediações dos anseios originários das atividades das corporações, também, se estabilizam organizacionalmente em termos formais, como é o caso de grande parte das ONG's. Para Dupas (2005):

A influência desses movimentos é devida, antes de tudo, à sua capacidade de influenciar as mídias e a sensibilidade social com suas causas, dando-lhes apoio e respaldo social. Para Lavallo (2001), eles provocam no espaço público processos de articulação de consensos normativos de reconstrução reflexiva dos valores e disposições morais que norteiam a convivência social. As ONG's pretendem não lidar com interesses, mas promover e representar esses consensos; e esperam que sua legitimidade venha brotar da vida cotidiana e comunitária da sociedade, sem manipulação ou artificialismo. Além disso, argumentam que essa reconstrução de acordos no seio da sociedade civil, além de um processo transparente e aberto, realiza-se mediante a geração de consensos, criando novas

ⁱⁱ Concebida em 1991 e formalmente conhecida como Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/91), possui como uma de suas ferramentas o Incentivo Fiscal (Mecenato). Esse mecanismo viabiliza benefícios fiscais para investidores que apóiam projetos culturais sob forma de doação ou patrocínio. Empresas e pessoas físicas podem utilizar a isenção em até 100% do valor do Imposto de Renda e investir em projetos culturais (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007).

solidariedades e garantindo com isso uma espécie de superioridade moral da nova sociedade civil (DUPAS, 2005, p. 181-182).

Trata-se, aqui, de uma nova via de mediação das condições impostas pelo capital, esvaziando a arena política e despolitizando os problemas sociais, uma vez que afasta qualquer possibilidade de participação pública na discussão sobre o destino das ações, menos ainda em possibilidades de ações que não sejam meramente paliativas e de retorno imediato.

“Esquecimento da Política” e a Teoria Crítica

O esvaziamento do público pelo privado leva a sociedade ao que se convencionou chamar “Esquecimento da Política”ⁱⁱⁱ. Tal esquecimento refere-se à confirmação da política neoliberal, ou seja, a regulação do mercado está nas mãos das empresas e de seus consumidores, e o Estado perde seu espaço de legitimação e, também, sua função de mediação das demandas destes dois públicos. Associamos a percepção de esquecimento da política à exagerada intervenção das empresas capitalistas no âmbito social, em que transforma os homens em objetos, para serem mais facilmente gerenciáveis. Nas palavras de Marcuse (1999, p. 98): “A atual realidade material reduz o homem à mercadoria e ao consumo, converte-o em coisa, bem como ao seu próprio trabalho (...). Trata-se de um processo de reificação. (...) No processo de trabalho, o trabalhador se coisifica”.

A questão do “esquecimento político” já havia sido tratada pelos estudiosos de Frankfurt, quando estes denunciavam a dominação da razão e da técnica. Para Novaes (2006), é fundamental resgatar o conceito de racionalidade instrumental, segundo a qual a ênfase na técnica é o motor de desmobilização política do homem e de sua alienação:

Para falar de esquecimento da política em um mundo dominado pela tecnociência, temos duas possibilidades: as conseqüências negativas que podem ser traduzidas pela perda dos fundamentos políticos, isto é, daquilo que a filosofia recriou ao longo da história como resposta às interrogações levantadas pelo advento do social e que permitiram desvelar, em suas várias dimensões, mesmo as mais ocultas, as formas de dominação; a outra possibilidade pode ser o elogio do esquecimento, isto é, a abertura para esquecer aquilo que, sendo apenas parte da vida social, procura pôr-se no lugar da política de maneira totalizante, escandalosa e inconseqüente busca da hegemonia de uma das variantes da vida social sobre a política: a economia, a privatização da vida pública, a religião, o moralismo e a eficiência técnica – que levam ao desinteresse por qualquer forma da teoria crítica. Os utopistas de ontem foram substituídos pelos especialistas de hoje: não disputamos mais os fins políticos, discutimos, sim, os meios e esses são técnicos, diz Francis Wolff (NOVAES, 2006, p. 68)

Dessa forma, o homem é transformado em uma massa e facilmente manipulável pelos que detêm o domínio econômico. Conforme ressaltam Adorno e Horkheimer (1985, p. 20), “o que importa não é aquela satisfação que, para os homens, se chama ‘verdade’, mas a ‘operation’, o procedimento eficaz”.

O homem tomado somente como força de trabalho, subjugado aos critérios de eficiência, transmuta-se em um ser cuja capacidade crítica foi esvaziada:

O esclarecimento torna o homem estranho a si mesmo e o mundo mais ainda. A segurança que substitui o temor contido no mito é totalmente fictícia. Com o esclarecimento, o distanciamento é tão progressivo que termina tornando o homem estranho a si próprio na justa medida em que o afasta da natureza, reduzida a objeto por um homem reduzido à força de trabalho, com a qual se torna mercadoria, universalizada, banalizada e cruelmente destituída de graciosidade de poder olhar as estrelas sem a sonata dos anjos (BAHIA, 1999, p. 78).

ⁱⁱⁱ “O Esquecimento da Política” foi o tema de um ciclo de palestras promovido pelo Ministério da Cultura em 2006, tendo como curador do projeto Aduato Novaes. Este ciclo de palestras integra um projeto iniciado em 2005 que busca tratar do tema cultura e pensamento em tempos de incerteza. A edição do ano passado versou sobre o silêncio dos intelectuais.

Vias Alternativas ao Pensamento Hegemônico sobre Responsabilidade Social

tanto em termos objetivos quanto subjetivos, a tecnologia da indústria de massa cria focos de resistência alimentados por suas próprias contradições (GIROUX, 1997, p. 116).

Sabemos que poucos são os esforços no sentido do desmantelamento da lógica dominante, na qual o privado se sobrepõe ao público, por meio, inclusive, das eloqüentes ações de responsabilidade social empresarial. Porém, apresentaremos, a seguir, algumas reflexões sobre alternativas a esta via.

Oliveira (2007) chama nossa atenção para o risco de organizações econômicas dominarem o âmbito da política. Uma via alternativa a este perigoso caminho, segundo o sociólogo, seria a condição do cidadão 'pensar sua própria existência'; e a Teoria Crítica se configura como um forte aparato de aproximação deste pensar. Apesar das resistências, a Teoria Crítica se mantém como um forte elemento para a construção de uma *práxis* social emancipatória, pois é uma corrente que acredita na capacidade de mudança social e individual, por meio da revelação das estruturas dominantes existentes que estão por trás das novas formas de conhecimento e organização social. Nada mais atual que o trecho abaixo, escrito em 1944:

A proibição sempre abriu as portas para um produto mais tóxico ainda, assim também o cerceamento da imaginação teórica preparou o caminho para o desvario político. E, mesmo quando as pessoas ainda não sucumbiram a ele, elas se vêem privadas dos meios de resistência pelos mecanismos de censura, tanto os externos quanto os implantados dentro delas próprias (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 13).

Uma outra possibilidade para a recuperação da mobilização política pela sociedade é compreender este sistema de dominação, desvendando as intenções existentes, inclusive, nos sistemas legais e morais. "Antes os fetiches estavam sob a lei da igualdade. Agora a própria igualdade torna-se fetiche. A venda sob os olhos da justiça não significa apenas que não se deve interferir no direito, mas que ele não nasceu da liberdade" (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 30).

Sobre a possibilidade do uso da Teoria Crítica para promoção de ações de mudança social e política, Adorno (2003) comenta que

Nisso é que me censuram: já que você exerce a crítica, então é também sua obrigação dizer como se deve fazer melhor as coisas. Mas é precisamente isso que eu considero um preconceito burguês. Verificou-se inúmeras vezes na história que precisamente obras que perseguiam propósitos puramente teóricos tenham modificado a consciência, e com isso também a realidade social (ADORNO 2003, p. 133)

Uma contribuição importante para se pensar a questão da responsabilidade social sob um veio crítico é a proposta de Soares (2004) sobre os três discursos de responsabilidade social empresarial. Entendendo-se que "todo discurso esconde uma rede simbólica de dominação ideológica e de poder" (FARIA; MENEGHETTI, 2001), a autora afirma haver palavras silenciadas e contradições entre as concepções de ética, moral e democracia para os membros da organização, e o que estes praticam no dia-a-dia.

Os três discursos são o explicitado, o pronunciado reservadamente e o não-dito. Parte-se da concepção que o local de divulgação e o público ao qual se dirige a mensagem modificam a forma e os elementos presentes no discurso empresarial a respeito de suas práticas socialmente responsáveis.

Para Soares (2004), o discurso explicitado, por exemplo, é aquele divulgado pela empresa em seus diversos canais de comunicação, tais como Internet e boletins, direcionados aos trabalhadores e grande público. O discurso pronunciado reservadamente está presente nos trabalhos acadêmicos e livros; apesar de conter informações públicas, não são divulgadas maciçamente ao grande público. Fi-

nalmente, o discurso não-dito provém da análise crítica dos discursos explicitado e o pronunciado reservadamente, com o objetivo de descobrir o que não foi verbalizado, e que muitas vezes guarda contradições essenciais à verificação da postura social de empresa.

A base utilizada por Soares (2004) para a construção desses discursos parte do princípio de que a preocupação das empresas com a responsabilidade social demonstra "o intuito de anular as práticas de questionamento das relações de dominação e poder (...) e propiciar um controle mais amplo sobre o trabalhador (...) seqüestrando sua subjetividade" (SOARES, 2004, p.10).

O reconhecimento da situação atual de alienação frente às imbricadas redes de poder que determinam a responsabilidade social parece ser uma via fundamental para a reversão do quadro apresentado. Tanto a condição geradora do caos social que as organizações tentam mediar, quanto os reais financiadores das ações precisam ser desvelados, de forma que a consciência do homem desperte enquanto cidadão e mantenedor de determinadas empresas.

Considerações Finais

Este ensaio teórico teve como objetivo discutir a responsabilidade social a partir de uma via crítica, que fuja ao extenso volume de publicação que acena de maneira positiva aos benefícios de tais práticas. Acreditamos que a temática em questão tem sido passível de abordagem realizada de maneira ingênua, fundamentalmente se observados os interesses de muitos que a conduzem.

Partimos de um contexto em que a responsabilidade social surge do interesse de corporações atuarem frente a questões sociais, algo refletido na filantropia praticada no século XIX por religiosos e empresários. Entretanto, essa nova faceta de atuação esbarra na impessoalidade crescente das empresas, em que os interesses dos acionistas determinam as vias de condução dos negócios.

Embora a temática não seja passível de convergência, tanto no campo teórico quanto no prático, à luz das considerações de Carrol (1999), acreditamos que a responsabilidade social em nada se difere do seu seio materno – a filantropia – e não teve seu significado alterado ao longo do tempo. Mantém-se, para nós, como mediadora da questão capital-trabalho, não se desvencilhando da única responsabilidade dos homens de negócio, o lucro, como explicitado por Milton Friedman.

O que se observa, aqui, é o incauto campo da responsabilidade permeado pela inabilidade do Estado em atuar frente às demandas sociais; mais grave, como mantenedor de uma (des)ordem que funciona em favor do capital e de suas primazias. O Estado se destitui da legitimidade para atuar frente às demandas sociais. A idéia de políticas públicas comumente atribuídas a esse ator se dissolve, e o único fator que, ainda, as fazem serem reconhecidas enquanto tal é a origem de seus recursos.

De fato, o esvaziamento da esfera pública encontra no Estado um ponto de entrave, uma vez que a política neoliberal conduz as ações em prol da manutenção do *status quo*. Este esvaziamento tem continuidade na ação das empresas frente ao que se denomina responsabilidade social, pois além de destituir a sociedade de qualquer possibilidade de canalizar o *locus* do investimento, insere organizações como agentes do interesse público, quase sempre financiados com recursos não originários dessas organizações. Não acreditamos que tais ações devam ser deslocadas das obrigações do Estado. Entendemos que as ações do Estado podem ser desprovidas em seus aspectos operacionais, mas sem deslocar o caráter ontológico que possa legitimar verdadeiramente sua existência.

Repousamos a questão da privatização do público como fator de mediação de segunda ordem, como proposto por Mészáros (2006) à luz do conceito de alienação em Marx, uma vez que tal questão não apenas mascara a realidade, mas desapropria o homem de sua consciência e de sua condição de cidadão. Como alternativa ao cenário nada promissor, a possibilidade de emancipação do homem a partir do reconhecimento de sua alienação se configura como via de escape às

ações mediadoras e paliativas adotadas pelas empresas. O rompimento com a sublimação, que irá instituir a consciência do cidadão – consumidor –, pode suscitar questionamentos acerca das ações desenvolvidas pelo capital, em consonância com algumas esferas públicas.

Acreditamos, portanto, que a via teórica para o descortinamento dos discursos sobre as “boas ações” de responsabilidade social das empresas deve alinhar-se à perspectiva crítica, que pressupõe a necessidade do emprego de um dispositivo teórico totalizador, facilitador do enfoque crítico. Desta forma, o arcabouço epistemológico que deve ser utilizado é o da dialética, em que a totalidade representa a estruturação das contradições no campo social e político, referenciando-se às relações de poder e dominação, o que permite a elucidação das heteronomias constituintes das estruturas sociais (RIGAL, 2000).

Não pensamos se tratar de uma tarefa fácil, dado o enraizamento e, até mesmo, a comodidade trazidos pelo capitalismo. Apesar de reconhecermos a dificuldade que discussões dessa natureza têm frente ao encantamento dos retornos obtidos nos investimentos das empresas em responsabilidade social, acreditamos que qualquer sopro dissonante do que está em voga contribuirá para uma inquietação, senão um avanço, frente à inversão da ordem promovida pelo capital.

Referências

- ADORNO, T. A filosofia muda o mundo ao manter-se como filosofia. *Lua Nova*, n. 60, p. 132-138, 2003. (Entrevista originalmente concedida à revista DER SPIEGEL [1969])
- _____; HORKHEIMER, M. A. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- AZAMBUJA, D. *Teoria geral do estado*. Rio de Janeiro: Ed. Globo, 2001.
- BAHIA, R. J. B. *Das luzes à desilusão: o conceito de indústria cultural em Adorno e Horkheimer*. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG/FAFICH, Belo Horizonte, 1999.
- BORGER, G. F. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2001.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. São Paulo: Papirus, 1996.
- BOWEN, H. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295, 1999.
- DUPAS, G. *Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação*. São Paulo: UNESP, 2005.
- ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.2, p. 6-17, jan./abr., 1997.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42(1), p. 07-33, jan./fev., 2008.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI F. K. Discursos organizacionais. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- FRIEDMAN, M. *Capitalismo e liberdade*. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- FOUCAULT, M. *Segurança, território e população*. 26ª ed. Graal Editora, 2008.
- GIROUX, H. *Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia da aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

- GUILHOT, N. *Financiers, philanthropers: vocation éthique et production du capital à Wall Street depuis 1970*. Paris: Raison d'Agir, 2004.
- KREITLON, M. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.
- MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- _____. *Tecnologia, guerra e fascismo*. São Paulo: UNESP, 1999.
- MARX, K.; ENGELS, F. *A Ideologia Alemã*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- _____. *Manuscritos Econômicos-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- _____. *O capital: crítica de economia política*. São Paulo: Nova Cultural, volume 1, livro 1, 1985.
- MÉSZÁROS, I. *A teoria da alienação em Marx*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- _____. *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição*. São Paulo: Boitempo, 2002.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. *Lei Rouanet*, 1991. Disponível em <http://www2.cultura.gov.br/scripts/noticia.idc?codigo=1577>. Acesso em 20/05/2007.
- NOVAES, A. *O elogio da política*. Texto de Abertura do Ciclo "O Esquecimento da Política", Ministério da Cultura, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/foruns_de_cultura/cultura_e_pensamento/2006/debates/index.php?p=17329&more=1&c=1&pb=1. Acesso em: 30/08/2006
- OLIVEIRA, F. Capitalismo e política: um paradoxo letal. In: ADAUTO, N. *O esquecimento da política*. Rio de Janeiro: Agir, 2007. p. 283-296.
- RIGAL, L. A escola crítico-democrática: uma matéria pendente no limiar do século XXI. In: IMBERÓN, Francisco (Org.). *A educação no século XXI: os desafios do futuro imediato*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. p. 171-194.
- SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; GOMES, F. G. et al. Compreendendo a natureza das políticas do estado capitalista. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.41, n. 5, p. 819-834, set./out., 2007.
- SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? *Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)*, São Paulo, v.3, n. 2, p. 1-15, jul./dez., 2004.

Artigo recebido em 04/11/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 22/10/2009.

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NO CONTEXTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Alsones Balestrin*
Jorge Verschoore**

Resumo

O presente artigo visa entender a dinâmica de aprendizagem e de inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: a cooperação em rede proporciona condições para a aprendizagem e a inovação junto às empresas associadas? O trabalho fundamenta-se teoricamente em reflexões de autores que sinalizam que os resultados dos esforços de aprendizagem e de inovação estão deslocando-se de um processo unidirecional, individual e endógeno da firma individual para um processo aberto, multidirecional, colaborativo e em rede. A pesquisa foi implementada por meio de duas etapas de coleta de dados: a primeira conduzida por meio de um grupo focal e a segunda realizada por uma *survey*, aplicada em uma amostra de 816 empresas associadas a redes de cooperação empresarial. Entre os principais resultados, destaca-se que as redes com maior tempo de existência, com maior número de empresas e do setor do comércio foram as que apresentaram maior desempenho em relação à adoção de novas práticas e lançamento de novos produtos e serviços.

Palavras-chave: Inovação. Aprendizagem. Cooperação. Redes. Pequenas e médias empresas.

Learning and Innovation in the Context of Cooperation Networks among Small and Medium-Sized Enterprises

Abstract

This article attempts to understand the dynamics of learning and innovation in the context of cooperation networks among small and medium-sized enterprises. We seek to answer the following question: does cooperation in networks enable learning and innovation within the associated companies? The article is based on theoretical reflections of authors which indicate that learning and innovation are moving from a unidirectional, individual and endogenous process of the isolated company to an open, multidirectional, collaborative, and networked process. The study was carried out in two stages of data collection, the first was a focus group and the second was a survey of a sample of 816 companies associated to cooperation networks. The main findings emphasized that older networks with more businesses associated and from the commercial sector showed better performance concerning the adoption of new practices and the launch of new products and services.

Keywords: Learning. Innovation. Cooperation. Networks. Small and medium-sized enterprises.

*Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Endereço: Av. UNISINOS, 950. São Leopoldo/RS. E-mail: abalestrin@unisinis.br

**Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UNISINOS. E-mail: jorgevf@unisinis.br

A preocupação com a inovação tem proporcionado amplos debates, sobretudo pela sua importância no desenvolvimento e na competitividade das organizações. Diante disso, o presente artigo tem como finalidade aprofundar a compreensão da inovação no contexto das redes de cooperação. A idéia inicial a ser aprofundada foi apresentada por Rothwell (1995), segundo a qual os resultados atuais dos esforços de inovação passaram de um processo endógeno à empresa e linear ao investimento em P&D (característico da década de 1960) para um processo mais exógeno à empresa, beneficiando-se das inter-relações com uma ampla rede de atores (clientes, fornecedores, concorrentes etc.).

Alinhados à perspectiva de Rothwell (1995), outros autores, como, por exemplo, Powell (1998), Dyer e Nobeoka (2000), Pittaway (2004), Knight e Pye (2005), Dittrich e Duysters (2007) evidenciam que as redes de cooperação, em seus espaços inter-relacionais, promovem um ambiente favorável à socialização e à complementaridade de conhecimentos, fundamentais à aprendizagem e à inovação. As evidências demonstradas por esses autores e a dimensão que as redes de cooperação vêm alcançando no contexto econômico brasileiro, sobretudo no sul do Brasil, motivaram a realização de uma pesquisa junto às empresas associadas às redes de cooperação, facilitadas pelo Programa Redes de Cooperação (PRC), promovido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS).

O PRC é resultado de uma política pública que visa ao desenvolvimento econômico por meio do fortalecimento da cooperação entre empresas. Desde o seu início, no ano 2000, até o ano de 2007, foram constituídas 250 redes de cooperação, com mais de quatro mil empresas participantes. O faturamento anual conjunto é superior a US\$ 2 bilhões e promove a manutenção de 40.000 postos de trabalho (SEDAI, 2006). Pelos resultados atingidos, o PRC destaca-se como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base na cooperação entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Com vistas a alcançar o objetivo proposto, bem como aprofundar a base teórica e metodológica que sustenta a pesquisa, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma reflexão sobre o processo de inovação nas organizações; logo após, são aprofundados os aspectos conceituais sobre a aprendizagem e a inovação no contexto das redes de cooperação. Em seguida, apresenta-se uma síntese da metodologia utilizada na pesquisa e uma análise dos principais resultados. Ao final, destacam-se algumas implicações e considerações finais do trabalho.

A Evolução do Processo de Inovação

A inovação tem um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico desde as teorizações pioneiras realizadas por Schumpeter em 1912. Esse autor estudou o processo de desenvolvimento econômico sob o impacto das inovações, contrapondo a idéia de equilíbrio geral, tal como descrito na teoria neoclássica. A noção de equilíbrio foi substituída pela dinâmica do constante processo de inovação rumo ao aumento da competitividade na indústria. Tais inovações abrangem: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de certo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado para determinada indústria; d) utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado; e) estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria (NAPOLEONI, 1963). Dosi (1988) retoma o conceito de Schumpeter ao descrever a inovação como resultado da pesquisa, da descoberta, da experimentação, do desenvolvimento, da imitação e da adoção de novos produtos, de novos processos de produção e de novas formas de organizações. De acordo com esses conceitos, observa-se um amplo escopo de possibilidades (produto, processo, mercado e práticas organizacionais) em que o empresário pode inovar.

Quanto à intensidade da mudança provocada, a inovação tem sido usualmente classificada em incremental e radical (FREEMAN; PEREZ, 1988). A inovação incremental refere-se à inovação linear, na qual um conceito básico é reforçado por melhorias contínuas, ou seja, busca-se o aperfeiçoamento de algo que já existe. Tais inovações ocorrem de maneira cotidiana, tanto na indústria quanto nos serviços, como resultado de qualquer pesquisa deliberada de desenvolvimento, partindo de iniciativas de engenheiros, de outros profissionais e até mesmo de usuários. Já a inovação radical é entendida como uma inovação não linear, na qual emerge um conceito novo, que causa uma ruptura com as práticas dominantes. Geralmente, essa dimensão de inovação é resultado de pesquisas específicas e deliberadas em laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em universidades e em instituições governamentais.

Os avanços de inovação baseiam-se, normalmente, em algum subconjunto de conhecimentos publicamente disponível, que é compartilhado e melhorado pela comunidade científica. DeBresson (1997) argumenta que o desenvolvimento tecnológico avança pela complementaridade de dois tipos de conhecimento: a) o conhecimento técnico ou produtivo – geralmente específico e comunicado por meio de técnicas, de práticas e de regras pré-estabelecidas, sendo oriundo das experiências e habilidades específicas (*know-how*). b) o conhecimento científico – geralmente mais universal – emerge dos conhecimentos humanos previamente acumulados, bem como das experiências humanas e, na maioria das vezes, é comunicado através da linguagem lógico-matemática (*know-why*).

Cabe salientar que a transferência desses conhecimentos necessários à inovação não é um processo simples nem unidirecional, que ocorre em determinado tempo. Ao contrário, segundo Mowery e Rosenberg (1989), é um processo de aprendizado complexo e interativo, pois o fluxo de informações e conhecimentos ocorre em duas vias e é concebido como uma contínua atividade de pesquisa que é formada e estruturada pelas forças econômicas, pelo conhecimento tecnológico e pela demanda dos consumidores por diferentes categorias de produtos e serviços. Os modelos de inovação na empresa foram, portanto, alterando-se com o passar do tempo. Para compreender melhor o atual modelo de inovação junto às organizações, necessita-se observar a sua evolução nos últimos anos (Figura 1). Segundo Rothwell (1995), nos últimos 40 anos, a percepção do modelo de inovação dominante e, por extensão, as práticas inovadoras têm passado por algumas mudanças, as quais podem ser identificadas por diferentes gerações do processo inovador.

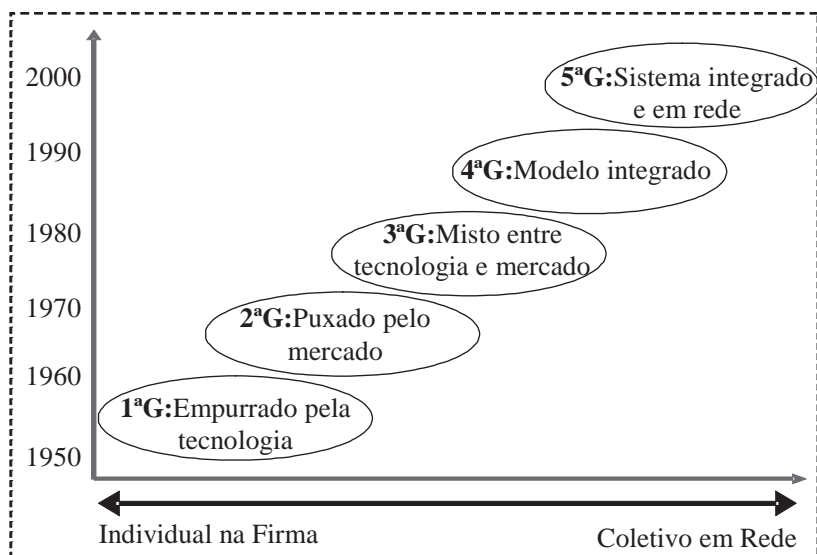
a) Primeira geração (1ªG) – no período de 1950 até a segunda metade da década de 1960, o modelo dominante de inovação era empurrado pela tecnologia. A administração de P&D nas empresas era centralizada, dispunha de recursos ilimitados e mantinha pouca ligação com as unidades de negócio. Nesse quadro, o processo de inovação, em seu sentido mais amplo, desenvolvia-se obedecendo a uma seqüência linear, com ênfase dada a P&D, ficando o mercado como mero receptáculo dos resultados obtidos.

b) Segunda geração (2ªG) – em face das pressões advindas das restrições de recursos, da popularização de tecnologias e do aumento da competitividade empresarial, a administração de P&D, no âmbito das corporações, tendeu à descentralização. O importante era atender às necessidades comerciais das unidades de negócio e atuar por meio de projetos, avaliados quantitativamente em termos de custos e benefícios. Dessa forma, durante os anos 1960, os imperativos de mercado passaram a ser vistos como uma importante fonte de ideias e de necessidades que deveriam ser captadas pelas atividades de P&D para gerar inovações. O correspondente processo de inovação obedecia, tal como a primeira geração, a uma seqüência linear, mas agora no sentido inverso: a ênfase passou a ser dada ao mercado e a P&D assumiu um papel reativo.

c) Terceira geração (3ªG) – nos anos 1970, foram muitas as evidências relativas a uma abordagem balanceada entre o suprimento tecnológico e as necessidades do mercado, surgindo o chamado modelo interativo de inovação entre necessidades do mercado e de P&D. O *portfólio* de projetos de P&D era estabelecido e as prioridades definidas em função dos objetivos estratégicos da corporação.

Tais projetos de P&D realizavam-se em parceria com as unidades de negócio, almejaram um caráter multidisciplinar e contribuíam para identificar oportunidades tecnológicas em negócios atuais e/ou futuros. Nessa situação, o correspondente processo de inovação, embora ainda sequencial, passava a dispor de mecanismos de retroalimentação entre a P&D (oferta) e o mercado (demanda).

Figura 1 - Evolução do Processo de Inovação



Fonte: elaborada pelos autores a partir de Rothwell (1995).

d) Quarta geração (4ªG) – corresponde a um processo de inovação de acordo com um “modelo integrado”, no qual são mantidas equipes de P&D trabalhando simultaneamente, mas de forma integrada. Diferencia-se do anterior, na medida em que estabelece ligações com fornecedores bastante específicos, mantém colaboração horizontal (como *joint-ventures* e alianças estratégicas) e atende a clientelas diferenciadas no mercado. O pressuposto de um modelo de P&D linearmente seqüencial, com origens nos avanços científicos em direção a tecnologias (oferta) e destas para a produção de bens e serviços, em atendimento às necessidades de mercados consumidores (demanda), perde seu tradicional significado para assumir um modelo de P&D sistêmico.

e) Quinta geração (5ªG) – corresponde a um modelo de sistemas integrados e em rede. A tendência é de que as equipes de P&D trabalhem integradas e realizem ações de cooperação entre diversos agentes, tanto no sentido vertical da cadeia quanto no sentido horizontal (entre empresas de um mesmo segmento). Dessa forma, o resultado da inovação passou a ser uma ação conjunta e colaborativa entre diversos atores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado. Henry Chesbrough (2003; 2007) sugere uma mudança radical na maneira como as empresas inovam, passando de um modelo de inovação fechado (*closed innovation*) para um modelo de inovação aberto (*open innovation*). O conceito central da inovação aberta sustenta que as empresas que conseguirem utilizar idéias externas para fazer avançar seu próprio modelo de negócio e trabalhar com uma ampla rede de colaboradores externos, provavelmente, prosperarão no competitivo cenário de negócios (DODGSON *et al.*, 2006).

A quinta geração do processo de inovação sugere a necessidade de interação e de ações conjuntas entre empresas em uma ampla rede de cooperação. Observa-se que a tese de Rothwell (1995) já havia sido, em parte, defendida por Boyer (1992) ao apontar dois cenários futuros para os processos de inovação: o primei-

ro representado pela dominação de grandes conglomerados e pela influência de estados nacionais, e o segundo representado pelo dinamismo de pequenas firmas, como nos distritos industriais e nas redes interorganizacionais, em que PMEs operam em um ambiente de cooperação.

Em relação ao primeiro cenário, apontado por Boyer (1992), já são muitos os estudos que indicam uma nova dinâmica de inovação operacionalizada pelas grandes empresas inovadoras, como, por exemplo, o trabalho de Dyer e Nobeoka (2000) sobre as redes de aprendizagem da Toyota, o estudo de Dodgson e colaboradores (2006) sobre o caso de inovação aberta e colaborativa na Procter & Gamble e a pesquisa de Dittrich e Duysters (2007) sobre a rede de inovação da Nokia. No entanto, sobre o segundo cenário apontado por Boyer (1992), acredita-se que muitos ainda são os questionamentos referentes a como as PMEs poderão valer-se das redes de cooperação empresarial para fortalecer sua capacidade de aprendizagem e inovação, assunto a ser abordado na sequência do artigo.

O Papel das Redes de Cooperação para o Aprendizado e a Inovação

O termo redes de cooperação pode apresentar várias interpretações em função da ampla variedade de lentes teóricas pelo qual tem sido apreciado. Contudo, o entendimento de redes como configurações de negócios realizadas por distintos grupos de empresas, no intuito de gerar resultados por meio, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D e soluções de problemas (ROSENFELD, 1997), parece ter uma significação mais adequada no campo das teorias organizacionais. Para a presente pesquisa, o conceito de redes de cooperação apresenta significado similar aos conceitos desenvolvidos por Perrow (1992) e por Human e Provan (1997), destacando-se as seguintes características: reúne um grupo de empresas que se situam geograficamente próximas; essas empresas operam em um segmento específico de mercado, estabelecendo relações horizontais e colaborativas entre os seus atores; a rede é formada por um período de tempo indeterminado e é estruturada a partir de instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança; e prevalecem relações de mútua confiança entre as empresas.

A percepção da quebra das fronteiras empresariais é compartilhada, desde a década de 1970, por um vasto conjunto de autores (SCHERMERHORN, 1975; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1989; NOHRIA, 1992; THOMPSON, 2003). Entre eles, Bettis e Hitt (1995) argumentam que as fronteiras entre as empresas tornaram-se ambíguas, viabilizando a propagação de desenhos colaborativos. As empresas não perderam a sua identidade legal, mas abriram as suas portas para contínuos aprimoramentos externos interdependentes com diversos parceiros na sua cadeia produtiva. Os contemporâneos padrões de competitividade exigem, portanto, que as empresas busquem estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (LADO *et al.*, 1997). Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que o *locus* das competências não está mais na empresa individual, mas sim em toda a sua rede de relacionamentos.

No que se refere mais especificamente ao papel das redes nos processos de inovação, o trabalho de Ahuja (2000) demonstrou que as relações diretas entre os atores em uma rede afetam positivamente o resultado da inovação por fornecer três benefícios substantivos: conhecimento compartilhado, complementaridade de competências e escala nos projetos de P&D. Compartilhar conhecimento é um dos primeiros benefícios reconhecido pela colaboração entre os atores de uma rede (BERG *et al.*, 1982). Quando as empresas colaboram para desenvolver uma tecnologia, o conhecimento resultante torna-se disponível para todas elas. Então, cada associado poderá receber, potencialmente, uma quantidade maior de conhecimento em relação a um mesmo investimento que seria feito de modo individual. Em geral, as tecnologias demandam o uso simultâneo de diferentes conjuntos de habilidades e bases de conhecimentos em um processo de inovação, o que poderia estar limitado a uma empresa individual (POWELL *et al.*,

1996). A colaboração em uma rede facilita a reunião de complementaridade de habilidades de diferentes empresas (RICHARDSON, 1972). Assim, as redes de cooperação podem fornecer acesso a uma grande quantidade de conhecimento para o processo de inovação, proporcionando melhores resultados de inovação em relação às empresas individuais (POWELL, 1998).

A estrutura em rede funciona como um canal de comunicação em que cada empresa conectada será tanto receptora quanto transmissora de informação (ROGERS; KINCAID, 1981). O papel das redes de cooperação como um mecanismo difusor de informação e facilitador de socialização de conhecimento pode ser significativo no contexto tecnológico, pois a inovação é, freqüentemente, resultado de uma atividade intensiva em conhecimento externo à empresa. As interconexões entre os agentes podem ser relações contratuais ou informais que envolvem a participação em uma comunidade técnica. Ambos os ambientes são propícios para a transferência de conhecimentos necessários aos processos de inovação (POWELL, 1998).

Atualmente, as inovações decorrem da combinação de diferentes tipos de conhecimentos e capacitações que muitas vezes não são encontrados, sobretudo nas empresas de pequeno porte. Observa-se que a combinação dos recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com a formação de redes de cooperação, constituindo-se, assim, em um ganho competitivo apropriado pelas empresas participantes da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação (FORD; THOMAS, 1997) e têm a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias por meio dos seus canais de informação. Outro benefício é a redução da lacuna entre a concepção e a execução das atividades, promovida pelo Taylorismo e empregada nas empresas hierárquicas. Nas redes de cooperação, existe uma flexibilidade maior para inovar (PERROW, 1992). Há também o benefício da aproximação entre as empresas associadas, o que facilita a partilha de idéias e elimina preconceitos como a "síndrome do não-inventado-aqui", no qual inovações e idéias são rejeitadas porque não foram criadas e desenvolvidas internamente (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995).

Por isso, pode-se afirmar que, nas redes, a inovação decorre da capacidade de promover a troca e a utilização de informações de maneira muito mais intensa do que em qualquer outro formato organizacional conhecido. Essa conectividade dos membros é um dos fatores mais relevantes para estimular e manter um fluxo informacional nas organizações (GULATI, 1998). Para Powell (1990), as redes são baseadas em canais complexos de comunicação e a informação, quando passa pela rede, pode torna-se mais rica. Além disso, novas conexões e novos significados são gerados, debatidos e avaliados. Assim, as empresas conseguem acessar novos canais e obter informações referendadas, conseguindo ainda aproveitar melhor o potencial oferecido por elas. Dessa maneira, pode-se afirmar que, na moderna economia, a cooperação por meio de redes é o arranjo organizacional mais eficiente e inovador (HÄMÄLÄINEN; SCHIENSTOCK, 2001).

Para que uma rede se constitua em um efetivo ambiente de aprendizado em benefício da inovação nas empresas associadas, alguns autores destacam a existência de determinadas condições, tais como: relações de confiança entre os empresários (COLEMAN, 1988; LOCKE, 2001), estrutura descentralizada e menos hierárquica (DYER; NABEOKA, 2000; EBERS, 1997), comunicação informal (TSAI, 2002), existência de espaços e momentos (formais e informais) que possibilitem a socialização de conhecimentos (CORNO; REINMOELLER; NONAKA, 1999) e acesso a novos conhecimentos e competências externas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Observa-se que, no contexto internacional, existe uma crescente preocupação com esse tema há mais de uma década. No campo brasileiro de estudos organizacionais, a temática sobre inovação e redes de cooperação, também, foi foco de reflexões teóricas e de constatações empíricas. Nos últimos anos, relevantes contribuições abordaram a dinâmica da inovação no contexto de arranjos colaborativos, dentre os quais se destacam os trabalhos de: Teixeira e Guerra (2002) e Balestro e colaboradores (2004) sobre as redes de fornecimento para a indústria de petróleo e gás; Balestrin, Vargas e Fayard (2005), que analisaram

como a cooperação contribui para a inovação em um pólo eletroeletrônico; Milagres, Righi e Oliveira (2007) identificaram a importância das redes para a inovação do setor bancário; Scherer e Zawislak (2007) estudaram a evolução dos processos de inovação junto a quatro redes de cooperação gaúchas; Moura e colaboradores (2008) demonstraram a articulação de uma empresa do setor metal-mecânico em estruturar um novo modelo de negócio, a partir da concepção de uma rede de inovação, com outros atores, como empresas e institutos de pesquisa; por fim, Vale, Wilkinson e Amâncio (2008, p. 11) conceberam o empreendedor como um criador de redes, destacando que a "capacidade de inovar situa-se na essência da capacidade empreendedora (...) o empreendedor pode ser vislumbrado como um agente de conexões, capaz de forjar redes com diferentes graus de inovação na combinação de recursos novos e/ou antigos dispersos no mercado".

A fim de entender os ganhos da cooperação para os processos de inovação junto a uma cadeia complexa de produção, com a indústria de petróleo e gás, Balestro e colaboradores (2004) destacam que a formação de uma rede entre as empresas fornecedoras estimulou a cooperação entre os atores envolvidos no processo de inovação tecnológica e potencializou os recursos internos e externos das empresas, constituindo uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades competitivas. Em estudo no mesmo setor, Teixeira e Guerra (2002, p. 11) já haviam salientado que "esse tipo de cadeia de suprimento reúne as características que a teoria ressalta como essenciais para a constituição de redes de aprendizado – são sistemas complexos de produção, cujo desempenho competitivo é fortemente influenciado pela natureza da colaboração que se estabelece ao longo da cadeia". Em tais estudos, ficou evidente que as redes possibilitaram às empresas fornecedoras uma maior complementaridade de competências, tornando mais forte e competitiva a cadeia nacional de suprimento para a indústria de petróleo e gás.

O setor bancário, com elevado destaque no contexto nacional pelas relevantes inovações em serviços, foi estudado por Milagres, Righi e Oliveira (2007), que constataram a utilização das redes como uma importante opção em termos de inovação nos negócios do setor. Para os autores da pesquisa, após entrevistar 26 executivos de 16 bancos, os arranjos cooperativos tiveram como objetivo o desenvolvimento conjunto de inovações em produtos e serviços bancários, o que tem proporcionado uma evidência na competitividade desse setor em níveis internacionais. Já Scherer e Zawislak (2007) realizaram um estudo voltado ao entendimento dos tipos de inovação que ocorreram no âmbito de quatro redes de cooperação formadas no Estado do Rio Grande do Sul. Entre elas, os autores destacam a inovação organizacional (por ex., a mudança da lógica de operar individualmente para operar coletivamente), as inovações de processo (por ex., a utilização de centrais de compras, que permitem tirar proveito da complementaridade de ativos existente entre os associados), as inovações de marketing (por ex., as promoções conjuntas e a padronização da identidade visual) e as inovações de produto (por ex., a oferta de produtos de marca própria a partir da troca de conhecimentos e recursos entre as empresas).

Cabe destacar, porém, que tanto a literatura internacional quanto a nacional não são unânimes quanto aos benefícios das redes para o aprendizado e a inovação. Existem pesquisas que evidenciam que "redes coesas" estruturadas por "laços fortes" entre os atores internos são menos efetivas nos processos de inovação em relação às "redes soltas", que apresentam "laços fracos" entre os atores (GRANOVETTER, 1973; BURT, 2002; RUEF, 2002). Tal efeito é provocado, sobretudo, pela redundância de informações decorrente do isolamento dos atores com o ambiente externo à rede. Uma outra evidência se refere aos resultados do estudo de Balestrin, Vargas e Fayard (2005) em um pólo tecnológico. Tal estudo indica que o surgimento de um ambiente de sinergia e de complementaridade de conhecimentos e habilidades é muito mais complexo do que o simples fato de aproximar um grupo de atores em um mesmo espaço geográfico. Os dados levantados sinalizam que não basta colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar em projetos comuns; é necessário organizar e animar essa proximidade.

O debate teórico e as evidências do campo de pesquisa, no contexto nacional e internacional demonstram que ainda existe uma lacuna sobre o entendimento da real contribuição das redes para os processos de inovação junto às empresas que a compõem. Essa é uma problemática que instiga a seguinte questão de pesquisa: em que medida a *cooperação em rede proporciona condições para a aprendizagem e a inovação junto às empresas associadas?* Mesmo que a literatura dominante sustente que as redes promovam um ambiente favorável aos processos de aprendizagem e de inovação, objetiva-se nesta pesquisa levantar mais indícios sobre a real contribuição das redes nesse processo, bem como avaliar quais são os elementos no contexto das redes que apresentam maior relação com a aprendizagem e a inovação.

Metodologia da Pesquisa

Com a finalidade de encontrar evidências empíricas à questão de pesquisa, o trabalho de campo foi conduzido por meio da triangulação de técnicas de coleta de dados (DENZIN, 1970), uma qualitativa e outra quantitativa. Na etapa qualitativa, procurou-se explorar o campo de estudo por meio da técnica de grupo focal (*focus groups*). Essa técnica é utilizada para reunir dados relativos às opiniões de um grupo de pessoas que, sob a orientação de um facilitador, são estimuladas a discutir suas opiniões, suas reações e seus sentimentos sobre uma situação ou sobre um conceito (COLLIS; HUSSEY, 2005). Na pesquisa, o grupo focal foi realizado em 2006. Foram selecionados 13 profissionais com as seguintes características: quatro gestores de redes, quatro dirigentes de empresas associadas às redes, quatro consultores de redes e o coordenador estadual do PRC. A seleção dos representantes das redes levou em consideração o seu setor de atuação (profissionais dos setores da indústria, do comércio, dos serviços e do agronegócio).

Amparados pela base teórica, e com o objetivo de obter um maior conhecimento acerca do campo empírico e do refinamento dos constructos teóricos, os pesquisadores colocaram três questões gerais de estímulo ao grupo na seguinte ordem: a) resultados (positivo ou negativo) das redes de cooperação para as empresas; b) influência (positiva ou negativa) das redes para a aprendizagem e a inovação nas empresas; c) condições proporcionadas pela rede que favorecem ou dificultam a aprendizagem e a inovação nas empresas associadas. Durante as duas horas estipuladas, as discussões ocorreram de maneira informal e todos os integrantes participaram dos debates. As conversas ocorridas no grupo focal foram gravadas, transcritas e, em seguida, submetidas à análise de conteúdo.

Conforme observado anteriormente, a literatura tem sustentado uma ampla variedade de condições e de benefícios das redes para a aprendizagem e a inovação nas empresas. A realização do grupo focal permitiu categorizar as dimensões de maior relevância no contexto da pesquisa. Dessa forma, as contribuições da literatura confrontadas aos resultados do grupo focal permitiram identificar quatro dimensões principais de análise, conforme Quadro 1.

A seção do grupo focal possibilitou identificar as principais variáveis e elementos relacionados à aprendizagem e à inovação em um contexto de redes. Os participantes desse grupo destacaram que as redes de cooperação têm proporcionado condições para os resultados das empresas associadas, como, por exemplo, o acesso a consultorias, a participação em cursos de capacitação, a participação em feiras e eventos, a frequência em assembléia geral dos associados e a participação em confraternizações. Tais evidências foram consideradas para a construção do questionário e para a etapa subsequente da pesquisa.

Quadro 1 - Elementos de Análise, Variáveis e Fontes de Evidência

Dimensões de análise	Definição dos elementos	Variáveis da pesquisa de campo	Fonte de evidência
Características gerais das redes	Características gerais do contexto das redes de cooperação e empresas associadas.	Setor de atuação, tempo de existência, tamanho da rede etc.	Questionário
Resultados para as empresas associadas	Principais resultados que as empresas obtiveram ao se associar às redes de cooperação.	Aumento de faturamento, redução de custos, aumento de investimento etc.	Questionário
Aprendizagem e inovação no contexto das redes	Contribuição das redes na aprendizagem e na inovação das empresas associadas.	Lançamento de novos produtos e serviços, adoção de novas práticas de trabalho etc.	Grupo focal Questionário
Elementos relacionados à aprendizagem e à inovação nas redes	O acesso a consultorias empresariais influencia o aprendizado e a inovação junto às empresas associadas.	Participação em consultorias, cursos de capacitação, feiras e eventos, assembleias, confraternizações etc.	Grupo focal Questionário

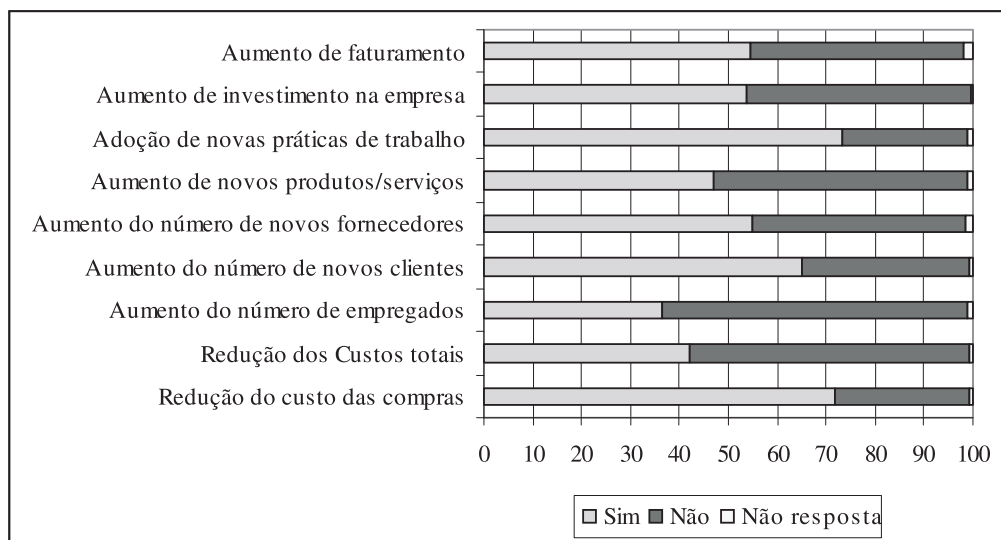
Na etapa quantitativa, foi realizada uma *survey* em uma população de 3.000 empresas associadas a 110 redes de cooperação formadas pelo PRC. A amostra de 816 empresas respondentes é representativa da população com um nível de confiança de 95,5% e uma margem de erro de 3,1%. O questionário foi aplicado por meio telefônico, diretamente aos empresários e gestores das empresas associadas às redes. A pesquisa foi realizada com o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, e a coleta de dados foi desenvolvida por um centro de pesquisa devidamente capacitado e orientado pelos pesquisadores entre os meses de outubro 2006 e fevereiro de 2007. Os dados foram interpretados por meio de análises estatísticas univariadas (médias e frequências) e bivariadas (análise comparativa com teste Qui-quadrado). Utilizou-se o *software* SPSS 16.0.

Resultados da Pesquisa

Resultados gerais da cooperação em rede

Inicialmente, os resultados indicaram que as 816 empresas pesquisadas fazem parte de 110 redes de cooperação e contemplam os segmentos da indústria (14,1%), do comércio (60,7%), dos serviços (22,1%) e do agronegócio (3,1%). A menor rede de cooperação da amostra é composta por três empresas, enquanto a maior delas por 300 empresas associadas. Ressalta-se, ainda, que 60% das redes são constituídas por menos de 25 empresas. No momento da coleta de dados, o tempo médio de existência das redes de cooperação era de três anos, sendo que a mais antiga contava com nove anos de formação e a mais recente tinha apenas três meses de existência. Ainda em termos de caracterização das redes de cooperação, os resultados mostraram que 39,15% delas possuíam uma estrutura de coordenação profissional comandada por corpo executivo.

No que refere à percepção dos empresários sobre os resultados alcançados pelas empresas após a entrada em uma rede de cooperação, destacam-se as seguintes evidências, (conforme Gráfico 1): aumento médio de faturamento para 54,5% das empresas; redução média de 11,62% no custo das compras para 71,9% das empresas; redução média de 2,29% dos custos operacionais para 42,2% das empresas; aumento médio de 21,73% de novos clientes para 65,0% das empresas; aumento médio de 26,71% de novos fornecedores para 55% das empresas; aumento médio de 22,95% no nível de investimento para 53,9% das empresas; e aumento médio de 3,71% de empregados para 36,3% das empresas.

Gráfico 1 - Percepção dos Resultados da Cooperação em Rede para as Empresas Associadas

Com referência aos aspectos de aprendizagem e de inovação, os resultados também indicaram que, após ter entrado na rede, 73,4% das empresas adotaram, em média, quatro novas práticas de trabalho (como, por exemplo, melhoria dos processos de atendimento, padronização de *layout* de lojas, adoção de novas tecnologias e de novas práticas de *marketing*) e 47,1% das empresas obtiveram, em média, 14,54% de aumento no faturamento, representado pelo lançamento de novos produtos e serviços (principalmente com produtos de marca própria). Esses resultados, conforme já aprofundado nas teorizações conceituais, exercem um papel fundamental no desenvolvimento das PMEs associadas às redes de cooperação. A Tabela 1 apresenta diferenças estatísticas significativo de faturamento com a adoção de novas práticas de trabalho e o lançamento de novos produtos e serviços por parte das empresas associadas às redes.

Tabela 1 - Faturamento versus Novos Produtos e Serviços e Novas Práticas de Trabalho

Aumento do faturamento	Novos produtos e serviços			Novas práticas de trabalho		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Sim	282 63,8%	160 36,2%	442 100,0%	371 83,7%	72 16,3%	443 100,0%
Não	98 27,9%	253 72,1%	351 100,0%	221 62,8%	131 37,2%	352 100,0%
Qui-Quadrado	n = 793; $\chi^2 = 100,92$; p < 0,01			n = 795; $\chi^2 = 45,33$; p < 0,01		

Nos resultados apresentados, pode-se verificar que 63,8% das empresas que lançaram novos produtos e serviços e 83,7% das empresas que adotaram novas práticas de trabalho também aumentaram o faturamento. Na seqüência da análise, serão exploradas algumas características das redes de cooperação, as quais poderão estar relacionadas ao lançamento de novos produtos e serviços e à adoção de novas práticas de trabalho, como, por exemplo, o setor de atuação, o tamanho e o tempo de existência das redes.

Resultados segmentados por setor, tamanho e tempo de existência da rede

No intuito de realizar uma análise mais detalhada dos resultados de aprendizagem e de inovação das empresas participantes de redes de cooperação, dividiu-se a amostra em três segmentos: tempo de existência da rede, número de empresas associados e setor de atuação. A segmentação possibilitou compreender as diferenças de percepção entre os representantes de PMEs associadas aos resultados de aprendizagem (representados, nesse caso, pelo número de novas práticas de trabalho adotadas) e de inovação (representados, nesse caso, pelo número de novos produtos e serviços lançados).

A segmentação pelo tempo da rede apontou a ocorrência de diferenças estatísticas significativas entre a percepção do número de produtos e serviços lançados e de novas práticas de trabalho adotadas à medida que aumenta o tempo de existência da rede. Assim, no primeiro ano de existência da rede, somente 27,9% (Tabela 2) dos empresários afirmaram ter lançados novos produtos e serviços, enquanto para as redes mais maduras (com mais de três anos) esse percentual chega a 59,9%. No que tange à adoção de novas práticas de trabalho, percebe-se efeito semelhante, ou seja, quanto mais consolidada estiver a rede, maior será a percepção de adoção de novas práticas de trabalho por seus empresários. Os dados demonstram que, no primeiro ano de existência da rede, 68,4% (Tabela 2) dos empresários afirmaram ter adotado novas práticas de trabalho, enquanto para as redes com mais de três anos de formação esse percentual chega a 81,9%.

Tabela 2 - Novos Produtos e Novas Práticas de Trabalho versus Tempo de Existência da Rede

		Tempo de existência da rede				Total
		Até 12 meses	De 13 a 24 meses	De 25 a 36 meses	Acima de 36 meses	
Novos produtos e serviços	Sim	53 27,9%	117 49,2%	37 49,3%	161 59,9%	368 47,7%
	Não	137 72,1%	121 50,8%	38 50,7%	108 40,1%	404 52,3%
n = 772; $\chi^2 = 46,08$; p < 0,01						
Novas práticas de trabalho	Sim	130 68,4%	176 73,9%	58 75,3%	219 81,1%	583 75,2%
	Não	60 31,6%	62 26,1%	19 24,7%	51 18,9%	192 24,8%
n = 775; $\chi^2 = 9,94$; p < 0,01						

A segunda segmentação de análise visou identificar possíveis relações entre a percepção dos ganhos de aprendizagem e inovação com o tamanho da rede (Tabela 3). Nas redes menores (até 15 empresas), a percepção de lançamento de novos produtos e serviços foi de 38%, enquanto nas redes com mais de 90 empresas esse percentual chegou a 62,6%. Nessa segunda análise segmentada, os resultados novamente indicam diferenças estatísticas significativas entre a percepção do lançamento de novos produtos e serviços à medida que se eleva o número de empresas associadas às redes. No entanto, destaca-se que as diferenças estatísticas não foram significativas (para $p > 0,01$) entre a adoção de novas práticas de trabalho entre os diversos tamanhos das redes.

Tabela 3 - Novos Produtos e Novas Práticas de Trabalho versus Tamanho da Rede

		Número de empresas associadas às redes				Total
		Até 15 empresas	Entre 16 e 35 empresas	Entre 36 e 90 empresas	Acima de 90 empresas	
Novos produtos e serviços	Sim	108 38,0%	126 47,2%	60 61,9%	62 62,6%	356 47,7%
	Não	176 62,0%	141 52,8%	37 38,1%	37 37,4%	391 52,3%
n = 747; $\chi^2 = 27,31$; $p < 0,01$						
Novas práticas de trabalho	Sim	207 72,6%	202 75,7%	77 79,4%	77 77,8%	563 75,3%
	Não	78 27,4%	65 24,3%	20 20,6%	22 22,2%	185 24,7%
n = 748; $p > 0,01$ (não sig.)						

Os resultados da Tabela 3 sugerem que, nas redes com maior número de empresas associadas, existe uma maior percepção quanto ao lançamento de novos produtos e serviços. Já a adoção de novas práticas de trabalho foi fortemente percebida pela maioria das empresas que participaram de redes, independentemente do seu tamanho. Uma das explicações possíveis é a de que o processo de aprendizagem que leva à adoção de novas práticas de trabalho ocorre na mesma intensidade, tanto em redes grandes quanto em redes pequenas. O lançamento de novos produtos e serviços, por sua vez, geralmente é um processo que demanda maior investimento, e possivelmente as redes maiores apresentam maior capacidade de investimento em recursos físicos e financeiros, o que lhes amplia os ganhos em termos de inovação.

A terceira segmentação teve como foco o setor de atuação da rede. Nesse aspecto, verificou-se uma diferença estatística significativa entre a percepção dos ganhos de aprendizagem e inovação em relação ao setor de atuação da rede (Tabela 4). Observa-se que a maior percepção de lançamento de novos produtos e serviços foi representada pelo setor do comércio, no qual 55,9% dos empresários manifestaram tal ganho. Para os empresários do setor da indústria (46%), dos serviços (30,1%) e do agronegócio (16%), a percepção desse ganho foi menor. Além disso, o setor do comércio teve uma preponderância maior no que se refere à adoção de novas práticas de trabalho, sendo que esse resultado foi apontado por 77,6% das empresas da amostra.

Uma das explicações para o fato de o setor do comércio apresentar resultados maiores no lançamento de produtos e serviços pode estar relacionada ao crescente número de produtos com marcas próprias que vêm sendo lançados pelas redes do varejo, principalmente do ramo de farmácias, supermercados, materiais de construção, vestuário e peças automotivas, entre outras. Já a adoção de novas práticas de trabalho pode estar associada à melhoria dos processos de atendimento, à padronização de *layout* de lojas, à adoção de novas tecnologias e de novas práticas de marketing, fundamentais para o segmento do comércio.

Tabela 4 - Novas Práticas de Trabalho e Novos Produtos e Serviços versus Setor de Atuação

		Setor				Total
		Indústria	Comércio	Serviços	Agronegócio	
Novos produtos e serviços	Sim	52 46,0%	276 55,9%	52 30,1%	4 16,0%	384 47,7%
	Não	61 54,0%	218 44,1%	121 69,9%	21 84,0%	421 52,3%
n = 805; $\chi^2 = 45,00$; p < 0,01						
Novas práticas de trabalho	Sim	83 74,1%	384 77,6%	117 66,1%	15 62,5%	599 74,1%
	Não	29 25,9%	111 22,4%	60 33,9%	9 37,5%	209 25,9%
n = 808; $\chi^2 = 10,70$; p < 0,01						

Os dados da Tabela 4 demonstraram aspectos gerais sobre os resultados das redes de cooperação no fortalecimento da adoção de novas práticas de trabalho e do lançamento de novos produtos e serviços, por parte das empresas associadas. Segundo a percepção dos respondentes, identificou-se que, em redes com maior número de empresas associadas, com maior tempo de existência e pertencentes ao setor do comércio, houve um melhor desempenho quanto aos aspectos de aprendizagem e inovação. No próximo item, serão explorados alguns dos principais elementos críticos, presentes no contexto das redes pesquisadas, associados à adoção de novas práticas de trabalho e ao lançamento de novos produtos por parte das empresas associadas.

Elementos do contexto de aprendizagem e inovação em rede

Torna-se necessário um entendimento sobre os elementos do contexto das redes pesquisadas que apresentam relação significativa com a adoção de novas práticas de trabalho e com o lançamento de novos produtos e serviços. Nesse sentido, um indicador relevante evidenciado é o nível de socialização de informações entre os empresários, visto que 91,2% dos respondentes indicaram tê-lo repassado, enquanto 91,7% indicaram ter recebido informações relevantes de negócios dos associados de sua rede. O nível de socialização de informações e de conhecimentos entre os empresários é estimulado pela metodologia de formação de redes de cooperação desenvolvida pela SEDA. Desde 2003,

a SEDA vem trabalhando em uma metodologia para aprimorar a inovação nas redes (...) primeiramente o que nós tentamos fazer foi um nivelamento do conjunto de empresas, estimulando um processo de *benchmarking* entre elas, visitas técnicas e de disseminação de melhores práticas (...). Em um segundo momento, busca-se a realização de cursos de capacitação e a difusão de novos conceitos (Coordenador do PRC, grupo focal).

Quanto à participação em feiras e eventos, 62,9% dos respondentes informaram ter participado no mínimo de uma feira por intermédio da rede. A rede tem um papel relevante para aumentar a participação de empresários em feiras técnicas, pois "(...) em muitos casos os empresários não participariam sozinhos, ou por falta de recursos, ou por falta de conhecimento de quais feiras participar" (Especi-

alista de redes, grupo focal). Nesse caso, existiu uma diferença estatística significativa entre as empresas que participaram de feiras e eventos no que se refere à adoção de novas práticas de trabalho e ao lançamento de novos produtos e serviços. Os resultados apontam que 67,6% (Tabela 5) das empresas que adotaram novas práticas de trabalho e 72,7% (Tabela 7) das empresas que lançaram novos produtos e serviços também participaram de feiras e eventos promovidos ou apoiados pela rede.

Tabela 5 - Novas Práticas de Trabalho versus Elementos do Contexto das Redes

Novas práticas de trabalho	Feiras e eventos			Acesso a consultorias		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Sim	405	194	599	359	236	595
	67,6%	32,4%	100,0%	60,3%	39,7%	100,0%
Não	105	102	207	87	119	206
	50,7%	49,3%	100,0%	42,2%	57,8%	100,0%
Qui-Quadrado	n = 806; $\chi^2 = 18,88$; p < 0,01			n = 801; $\chi^2 = 20,32$; p < 0,01		

O acesso a consultorias pode ser considerado um fator relevante para o aprimoramento da gestão da empresa e para a busca de novos conhecimentos. Os dados demonstraram que 55% dos empresários tiveram acesso a consultorias, totalizando uma média de 14 horas de consultoria por empresa. O consultor contratado pela rede de cooperação tem o papel de desenvolver e de harmonizar as técnicas de produção e de gestão entre as empresas: "(...) ele dissemina as melhores práticas, recolhendo informações em uma empresa e repassando para outro empresário para ver se ele também poderá utilizar aquela prática" (Consultor de rede, grupo focal). Evidenciou-se uma diferença estatística significativa entre as empresas que tiveram acesso a consultorias tanto em relação à adoção de novas práticas de trabalho quanto ao lançamento de novos produtos e serviços pelas empresas. Ou seja, para 60,3% (Tabela 5) das empresas que adotaram novas práticas de trabalho e para 61,1% (Tabela 7) das empresas que lançaram novos produtos e serviços, houve acesso a consultorias.

A realização de cursos de capacitação foi apontada por 73% dos entrevistados. Conforme destacou um deles, "muitas vezes o empresário de uma rede nunca realizou um planejamento estratégico e, a partir do momento em que ele está em uma rede de cooperação, começa a buscar capacitação e ter acesso a essas ferramentas de gestão" (Empresário, grupo focal). Nessa variável, existiu uma diferença estatística significativa entre as empresas que participaram de cursos de capacitação com a adoção de novas práticas de trabalho e com o lançamento de novos produtos e serviços. Para 80,6% (Tabela 6) das empresas que adotaram novas práticas de trabalho e para 83,3% (Tabela 7) das empresas que lançaram novos produtos e serviços, houve a realização de cursos de capacitação.

Tabela 6 - Novas Práticas de Trabalho versus Elementos do Contexto das Redes

Novas práticas de trabalho	Cursos de capacitação			Confraternizações			Assembléias		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Sim	483 80,6%	116 19,4%	599 100,0%	540 90,3%	58 9,7%	598 100,0%	571 95,3%	28 4,7%	599 100,0%
Não	109 52,4%	99 47,6%	208 100,0%	161 78,2%	45 21,8%	206 100,0%	188 90,0%	21 10,0%	209 100,0%
Qui-Quadrado	n = 807; $\chi^2 = 62,95$; p<0,01			n = 804; $\chi^2 = 20,30$; p<0,01			n = 808; $\chi^2 = 7,85$; p<0,01		

A assembléia geral da rede de cooperação, além de compor o órgão máximo de tomada de decisão da rede, constitui-se em um relevante espaço de troca de idéias e de experiência entre as empresas. Os dados revelam que 93,8% dos respondentes participaram de assembléias, sendo que 42,3% destes tiveram participação em, no mínimo, 10 assembléias. A assembléia pode facilitar a geração de novas idéias e práticas organizacionais, "na medida em que existe a possibilidade de todo mundo participar de uma decisão ocorre um processo mais democrático, com maior participação (...) e no momento em que se abre para críticas, sugestões e colaboração, está se gerando um ambiente propício à criatividade" (Consultor, grupo focal).

A análise permitiu identificar que existe uma diferença estatística significativa entre as empresas que participaram de assembléias da rede, com a adoção de novas práticas de trabalho. Para 95,3% (Tabela 6) dessas empresas, também houve a adoção de novas práticas de gestão. Já no caso de lançamento de novos produtos e serviços, não existiu diferença estatística significativa ($p>0,01$) entre as empresas que participaram ou não de assembléias.

Para fortalecer o processo de disseminação de informações e gerar um ambiente de maior confiança entre os empresários, uma prática que se observa por parte de algumas redes é a realização de confraternizações entre empresários, familiares e colaboradores. Os resultados demonstraram que 86,5% dos respondentes afirmaram já ter participado de confraternizações realizadas pela rede, e 44,9% destes informaram ter participado de mais de três desses tipos de encontro. Observou-se uma diferença estatística significativa entre as empresas que participaram de confraternizações quando confrontadas com a adoção de novas práticas de gestão, ou seja, para 93,3% (Tabela 6) das empresas que adotaram novas práticas de trabalho também houve a participação em confraternizações da rede.

Tabela 7 - Novos Produtos e Serviços versus Elementos do Contexto das Redes

Novos produtos e serviços	Feiras e eventos			Acesso a consultorias			Cursos de capacitação		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Sim	279 72,7%	105 27,3%	384 100,0%	232 61,1%	148 38,9%	380 100,0%	320 83,3%	64 16,7%	384 100,0%
Não	228 54,3%	192 45,7%	420 100,0%	212 50,6%	207 49,4%	419 100,0%	270 64,3%	150 35,7%	420 100,0%
Qui-Quadrado	n = 804; $\chi^2 = 29,06$; p<0,01			n = 799; $\chi^2 = 8,82$ p<0,01			n = 804; $\chi^2 = 37,26$ p<0,01		

A realização de confraternizações e outras ações integradoras têm por finalidade fortalecer o nível de confiança entre empresários e demais participantes da rede. Assim,

um dos primeiros ganhos da rede é o fortalecimento de relações sociais, de confiança, de capital social (...) eles acabam se vendo como uma família. Em muitas redes, as pessoas não só não se conheciam anteriormente, como tinham uma visão ruim do concorrente e, um ano depois, elas estão quase convidando para padrinho de casamento (...). Essa confiança vai possibilitar em um segundo momento uma maior troca de informação (Coordenador do PRC, grupo focal).

Esse ambiente de confiança foi percebido no contexto da pesquisa, sendo que 80,5% (657 respondentes) informaram que, após ter entrado na rede, aumentou o número de empresários nos quais confiam mais.

Ao analisar os resultados, pode-se observar que, no contexto das redes de cooperação, existiram elementos que apresentam diferenças estatísticas significativas com o lançamento de novos produtos e serviços e adoção de novas práticas de trabalho, como a participação em feiras e eventos, o acesso a consultorias e a participação em cursos de capacitação. Destaca-se que, para a adoção de novas práticas de trabalho, outros dois elementos apresentam diferenças estatísticas significativas: a participação em assembleias e as confraternizações da rede.

Implicações e Considerações Finais da Pesquisa

Partindo-se da questão de estudo e da realização da pesquisa de campo, os resultados destacam algumas implicações do contexto das redes para a dinâmica de aprendizagem e inovação junto às empresas associadas. A primeira implicação foi a identificação, por meio do grupo focal, de cinco elementos no contexto das redes que podem estar relacionados com os níveis de aprendizagem e de inovação nas empresas associadas, a saber: realização de cursos de capacitação, acesso a consultorias, participação em feiras, participação em assembleias e participação em confraternizações das empresas. Por meio da análise bivariada, pode-se constatar uma relação estatística significativa entre as empresas que participaram dessas atividades com a adoção de novas técnicas de trabalho. Possivelmente, esses elementos que as redes proporcionaram para as empresas associadas tiveram um papel relevante na aquisição de conhecimento externo (cursos de capacitação, acesso a consultorias e participação em feiras) e para a socialização das melhores práticas entre as empresas da rede (assembleia da rede e confraternizações entre as empresas associadas). Para autores como Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006), a existência de um ambiente informal e favorável à socialização de conhecimentos fortalece o processo de criação de novos conhecimentos e a adoção de novas práticas organizacionais.

A segunda implicação foi a verificação, por meio da análise dos dados, de que somente três dos cinco elementos identificados no grupo focal apresentaram diferenças estatísticas significativas com o lançamento de novos produtos e serviços pelas empresas. Pode-se teorizar que os elementos com diferença significativa (realização de cursos de capacitação, acesso a consultorias e participação em feiras) são formas de acesso de conhecimento de mercado, externo à rede e de elevada contribuição para os processos de inovação na empresa. Essa constatação vai ao encontro das teorizações de Granovetter (1973), Burt (2002) e Ruef (2002) sobre os "buracos estruturais" e os "nós fracos". Para esses autores, as redes que ficam "enclausuradas", com redundância de informações internas e sem uma "ponte" com o ambiente externo, tornam-se menos inovadoras. Destacam, nesse ponto, que os dois elementos sem diferença estatística significativa foram exatamente as "assembleias" e as "confraternizações", atividades utilizadas normalmente para a difusão de informações internas à rede.

A terceira implicação foi a identificação de outros elementos que, mesmo não tendo sido levantados no grupo focal, apresentaram diferença estatística significativa com a adoção de novas práticas e com o lançamento de novos produtos e

serviços. Nesse caso, o aumento de novos fornecedores, de novos clientes e de investimento da empresa, ganhos importantes que as redes proporcionaram às suas empresas associadas, também podem ter contribuído para os resultados de aprendizagem e de inovação na amostra pesquisada. Mesmo que esses três elementos ainda representem indícios de possível relação com aprendizagem e inovação, sugerem-se futuros estudos para analisar com maior profundidade quais são os efetivos ganhos que novos fornecedores, clientes e investimento, proporcionados pelas redes, afetam na adoção de novas práticas de trabalho e no lançamento de novos produtos e serviços por parte das empresas de uma rede.

A quarta implicação da pesquisa relacionou-se à existência de diferenças estatísticas significativas entre a adoção de novas práticas de trabalho e o lançamento de novos produtos e serviços com o tamanho e a idade das redes. Ou seja, as redes com maior tempo de existência, com maior número de empresas e pertencentes ao setor do comércio foram as que apresentaram maior desempenho em relação à adoção de novas práticas e ao lançamento de novos produtos e serviços. Em relação à idade, uma das explicações para tal fato pode ser sustentada pela tese de que a confiança e o capital social, aspectos fundamentais para os ganhos da cooperação, emergem a partir da frequência dos relacionamentos ao longo do tempo (AXELROD, 1984) e de mecanismos institucionais de governança (LOCKE, 2001), normalmente estruturados em redes mais consolidadas. Em relação ao tamanho da rede, observa-se que, nos casos apresentados por Balestrin e Verschoore (2008), existe uma gestão mais profissionalizada, nas redes maiores, com processos estabelecidos e recursos humanos capacitados, facilitando os processos de lançamentos de novos produtos e a disseminação de melhores práticas.

Cabe destacar que os resultados apresentados neste artigo decorrem de uma apreciação preliminar dos dados coletados por meio de análises de conteúdo e de procedimentos estatísticos elementares (análise bivariada). Salienta-se, ainda, que novos procedimentos estatísticos (análise multivariada) estão sendo conduzidos pelos autores para conferir uma maior robustez às relações das variáveis apresentadas. Para finalizar, ressalta-se que, na área específica de estudos sobre redes interorganizacionais, a contextualização do caso das redes do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul poderá instigar outros debates e reflexões sobre a dimensão desse fenômeno no ambiente acadêmico nacional.

Referências

- HUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 425-455, sep., 2000.
- AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. London: Penguin Books, 1984.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 40, n. 2, p.159-171, 2005.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRO, M.V.; ANTUNES, J.A.V.; LOPES, M.C.; PELLEGRIN, I. A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 181-202, 2004.
- BERG, S.; DUNCAN, J.; FRIEDMAN, P. *Joint-venture strategies and corporate innovation*. Cambridge: Oelgeschlager, Gunn and Hain, 1982.
- BETTIS, R. A.; HITT, M. A. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, v.16, p.7-19, 1995.
- BOYER, R. Innovations at the core of modern economic theories. In: FREEMAN; FORAY (Eds.). *Technology and the wealth of nations*. London: Printer, 1992. p. 301-321.

- BURT, R.S. *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CHESBROUGH, H.W. Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, v. 48, n. 2, p.79-88, 2007.
- CHESBROUGH, H.W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, 1988.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge creation within industrial systems. *Journal of Management and Governance*, v. 3, p. 379-394, 1999.
- DEBRESSON, C. *Understanding technological change*. Montreal: Black Rose Books, 1997.
- DENZIN, N.K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*, Chicago:Aldine, 1970.
- DITTRICH, K.; DUYSTERS, G. Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. *The Journal of Product Innovation Management*, n. 24, p.510-521, 2007.
- DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, v. 36, p. 333-346, 2006.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.
- DYER, J.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-charring network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 345-367, 2000.
- EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford Press, 1997.
- FORD, D.; THOMAS, R. Technology strategy in networks. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n.6/7/8, p. 596-612, 1997.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment. In: DOSI, G. et al. (Eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988. p. 38-66.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, p. 1360-1380, 1973.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p.293-317, 1998.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, v. 5, n. 3, p. 271-274, 1989.
- HÄMÄLÄINEN, T.J.; SCHIENSTOCK, G. The comparative advantage of networks in economic organisation: efficiency and innovation in highly specialized and uncertain environments. In: OECD. *Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems*. Paris: OECD, 2001.
- HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, v. 58, n. 3, p. 369-392, 2005.

- LADO, A.; BOYD, N.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.
- LOCKE, R.M. Construindo a confiança. *Econômica*, v. 3, n. 2, p. 253-281, dez. 2001.
- MILAGRES, R.; RIGHI, H.M.; OLIVEIRA, V.P. As redes inter-organizacionais para inovação no sistema financeiro nacional: uma discussão a partir da literatura. *Anais do XXXI Enanpad*, Rio de Janeiro, 2007.
- MOURA, G.L.; CARMO, M.; CALIA, R.C.; FAÇANHA, S L. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. *RAE – versão eletrônica*, v. 7, n. 1, art. 5, jan./jun., 2008.
- MOWERY, D.C.; ROSENBERG, N. *Technology and the pursuit of economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- NAPOLEONI, C. *Il pensiero economico del 900*. Turim: Giulio Einaudi Editore, 1963.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: MA, Harvard University Press, 1992. p. 1-22.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organizations Studies*, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Cambridge: MA, Harvard University Press, 1992. p. 445-470.
- PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, v.5, p. 137-168, 2004.
- POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, p. 228-240, Spring, 1998.
- POWELL, W. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. *Research in organizational behaviour*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. *Economic Journal*, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.
- ROGERS, E.M.; KINCAID, D.L. *Communication networks: toward a new paradigm for research*. New York: Free Press, 1981.
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.
- ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. (Orgs.). *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 1995. p. 33-53.
- RUEF, M. Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 427-449, 2002.
- SCHERER, F. O.; ZAWISLAK, P. A. trajetória de crescimento em redes de cooperação: limites-inovação-desenvolvimento. *Anais do XXXI Enanpad*, Rio de Janeiro, 2007.

SCHERMERHORN, J.R. Determinants of inter-organizational cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, out./nov./dez., 2002.

THOMPSON, G. F. *Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TSAI, W. Social structure of "co-opetition" within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, v.13, n. 2, p. 179-190, 2002.

VALE, G. M.V.; WILKINSON, J.; AMANCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE - versão eletrônica*, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun., 2008.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, p. 1043-1069, 2008.

Artigo recebido em 05/01/2009.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 26/01/2010.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS PARA A INCORPORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS

Sergio Azevedo Fonseca*
Silvia Batista de Souza**
Charbel José Chiappeta Jabbour***

Resumo

O objetivo central deste texto é relatar os resultados de um estudo sobre os potenciais e as possibilidades das incubadoras de empresas serem tratadas como instrumentos de políticas públicas para a promoção de práticas ambientais nas empresas a elas vinculadas. Adota, como pressuposto, a importância da incorporação da dimensão ambiental como fator de competitividade e assume, como premissas, as dificuldades históricas e estruturais da pequena empresa para realizar investimentos em dimensões que não a econômica. Utiliza os campos referenciais da gestão ambiental e do Triple Bottom Line, tratando-os como traduções dos princípios do desenvolvimento sustentável no plano das atividades empresariais. Do ponto de vista metodológico, o estudo combinou componentes teóricos com empíricos, por meio de pesquisa qualitativa, exploratória, com base em estudo de casos múltiplos. Os resultados alcançados revelaram o grande distanciamento das incubadoras brasileiras em relação ao papel que deveriam cumprir como agentes de políticas públicas de promoção do desenvolvimento local sustentável.

Palavras-chave: Incubadoras de empresas. Micro e pequenas empresas. Gestão ambiental.

Challenges and Opportunities of Business Incubators for the Adoption of Environmental Strategies

Abstract

The main purpose of this paper is to report the results of a study focusing on the potential of incubators as agents of public policies to promote sustainability in micro and small firms. One of the core premises of the authors is the nodal role that environmental decisions acquire in fostering competitiveness nowadays. Nevertheless, small firms face historical and structural problems in investing in dimensions other than economic ones. Theoretically and conceptually, the study is based on the fields of environmental management and of the Triple Bottom Line model, seen as means to translate the principles of sustainable development to the business field. In methodological terms, the study was conducted under the mantle of the qualitative method, as an exploratory study, based on a multiple case study. The results revealed a big gap between what Brazilian incubators actually do and what they should do as public agents to promote the conditions and the culture of sustainability among small firms in environmental terms in particular.

Keywords: Business incubators. Micro and small firms. Environmental management.

**Livre Docente em Administração pela Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara (FCLAr) da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP. Professor Adjunto do Departamento de Administração Pública da FCLAr – UNESP. Endereço: Rodovia Araraquara-Jaú, km. 01. Araraquara/SP. CEP: 14.800-901. E-mail: saf@fclar.unesp.br.*

***Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Universidade de Campinas – UNICAMP. E-mail: silviaguapi@yahoo.com.br.*

****Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Professor Assistente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FEARP/USP. E-mail: charbel@usp.br.*

Os padrões de produção e consumo, fundados em princípios oriundos da revolução industrial, aprofundados e aprimorados no curso da evolução do capitalismo ao longo do século XX, vêm transformando as condições de vida no planeta, materializando-se em um conjunto de efeitos negativos, sob variadas óticas. Para as empresas (que se constituem nos objetos centrais de abordagem neste texto), surgem novos desafios, nunca antes postos, de lidar com uma infinidade de questões que ultrapassam em muito a dimensão puramente econômica: as demandas sociais ganham força crescente; os desequilíbrios ambientais, que afetam todo o planeta, passam a ameaçar não apenas a competitividade, como a própria sobrevivência das empresas; a globalização traga e transforma valores culturais; e o arcabouço institucional ganha crescente instabilidade (SACHS, 2008).

Na luta pela preservação da vida no planeta, torna-se imprescindível a mobilização de toda a humanidade na busca de um novo modo de vida apoiado nos princípios da sustentabilidade, o que significa um melhor equilíbrio entre os efeitos sociais, ambientais, econômicos, culturais e institucionais do desenvolvimento. Um dos termos, de recente cunhagem, que passa a ser utilizado para traduzir, na linguagem empresarial, os significados da sustentabilidade é o *Triple Bottom Line - TBL*. Proposto em meados dos anos 90 pelo consultor ambiental britânico John Elkington, o TBL fornece parte dos referenciais para este estudo.

No universo empresarial, o segmento que revela as maiores dificuldades de caráter estrutural, para aderir ao campo da sustentabilidade, é o das pequenas unidades de negócio – formais e informais, nascentes ou já estabelecidas. O reconhecimento dessas dificuldades, aliado à expressiva representatividade numérica (cerca de 98% das empresas formais brasileiras, segundo dados do IBGE de 2004, citados pelo SEBRAE, 2006) desse segmento organizacional, justificam a proposição, a formulação e a implementação de políticas públicas que facilitem a difusão, em seu meio, das estratégias e práticas ambientais – e sociais.

O objetivo central deste texto é relatar os resultados de um estudo que investigou as possibilidades e as potencialidades da mobilização de incubadoras de empresas como instrumentos de política pública, para a promoção de estratégias ambientais junto às empresas incubadas e associadas. Embora reconheçam a indissociabilidade entre as três dimensões da sustentabilidade, e entre os componentes do TBL, os autores optaram, deliberadamente, pelo foco no pilar ambiental. A decisão pautou-se, por um lado, na constatação da precariedade da base cognitiva em torno da relação entre pequena empresa e meio ambiente e, por outro, na consciência da necessidade da restrição de objeto investigativo, a bem do rigor metodológico.

Do ponto de vista metodológico, o estudo adotou o método qualitativo, tanto nas buscas de informações por meio da *internet*, quanto na coleta e no tratamento de dados empíricos, obtidos junto a quatro incubadoras situadas no interior do Estado de São Paulo. Os resultados alcançados justificam o enquadramento da pesquisa como exploratória. Isso porque os conhecimentos gerados não apenas são ainda de caráter preliminar, como não permitem qualquer extrapolação, descrição ou explanação; são, apenas, indicativos, demandando aprofundamento. Essa proposição será retomada no tópico das considerações finais.

O texto está estruturado em oito tópicos, incluindo esta introdução. No primeiro, é resgatado um breve histórico da evolução do movimento ambientalista e da concepção da idéia da sustentabilidade do desenvolvimento, abrindo espaço para a abordagem, na seção seguinte, da questão da sustentabilidade no campo empresarial. O quarto item discute brevemente a responsabilidade ambiental das pequenas empresas. O quinto tópico enfoca a pequena empresa, notadamente no que diz respeito às suas dificuldades e restrições para a realização de investimentos de caráter social e ambiental. No próximo, são expostos alguns exemplos de incubadoras, presentes na arena internacional, que atuam sob a perspectiva ambiental. O sétimo contém os resultados da pesquisa empírica, fornecendo os elementos para as considerações finais, objeto do último tópico.

O Advento das Preocupações com o Meio Ambiente

Alicerçado no tripé abundância de recursos naturais (inclusive energéticos), aumento da produtividade do trabalho e presença do Estado de Bem-Estar Social, o padrão de “desenvolvimento” predominante ao longo de praticamente todo o século XX parecia, até a década de 1970, solidamente implantado e inabalável. A partir de então, os pressupostos que sustentavam os padrões de produção e consumo começaram a sofrer fortes questionamentos. Os primeiros abalos são resultantes do efeito combinado da crise do petróleo com a publicação, pelo Clube de Roma, do Relatório *Os limites do crescimento* (BUARQUE, 2004).

Os alertas sobre os riscos, para o planeta, da manutenção do ritmo de exploração dos recursos naturais são enfatizados, em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo. Considerada um marco fundamental para um novo entendimento sobre o significado do desenvolvimento e sua relação com o meio ambiente, uma das suas principais contribuições foi a de conceber o desenvolvimento e o meio ambiente como partes de um mesmo processo (BARBIERI, 2006, p.26). Essa conferência representou, também, um marco para o início da popularização do movimento ambientalista em plano internacional.

Com a missão de reavaliar o meio ambiente no contexto do desenvolvimento, a Assembléia Geral da ONU cria, em 1983, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (*Brundtland Comission*). Em 1987, essa comissão publica o relatório *Nosso Futuro Comum*, introduzindo o termo Desenvolvimento Sustentável, entendido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.46).

A década de 1990 experimenta um significativo crescimento de iniciativas e instituições preocupadas com as questões sociais e ambientais do planeta. Em 1992, é realizada, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente (ECO-92), mobilizando os países e a comunidade científica e ambientalista de todo o mundo. Estava em pauta a discussão de questões relevantes ao meio ambiente e à sociedade. Como principal resultado da conferência, a cúpula de nações aprova a Agenda 21, difundindo o conceito de desenvolvimento sustentável.

A Incorporação das Dimensões Social e Ambiental pelas Empresas

Um dos múltiplos efeitos das crescentes mobilizações, em nível planetário, em prol da valorização das temáticas ambiental e social no contexto das estratégias de desenvolvimento, foi o surgimento de pressões pela incorporação de preocupações sociais e ambientais pelas empresas. Os primeiros sinais do despertar de novas visões de negócios surgem no início dos anos 90, nos Estados Unidos. Como aponta Joel Makower (1994, p.112), idealizador e dirigente da principal entidade norte-americana representativa dos dirigentes de empresas praticantes da “Responsabilidade Social”, foi apenas em 1992 que as “empresas praticantes – ou que se consideram praticantes – de ideais socialmente responsáveis fundaram a sua primeira associação, a *Business for Social Responsibility*, ou BSR”. Ainda naquela mesma década, os ditames competitivos da globalização espalharam o conceito e as práticas a ele inerentes pelo restante do planeta, notadamente pela Europa, Ásia e América Latina, assumindo o *status* de movimento da responsabilidade social (COMPÊNDIO, 2008).

Ainda que o conceito de responsabilidade social e ambiental seja objeto de restrições, adjetivações e múltiplas interpretações e aplicações, além de ser alvo de intensas polêmicas, é fato inegável que grande número de empresas, especialmente de médio e grande portes, já têm incorporadas em suas estratégias medi-

das e práticas, auto-rotuladas (e aí está uma das origens das intensas polêmicas) de sociais e ambientais. Essa delimitação do alcance do movimento, grandemente concentrado nas médias e grandes empresas, decorre dos elevados montantes dos investimentos necessários para a implantação e a manutenção de projetos e práticas de alcance social e de sistemas de gestão ambiental (JABBOUR, 2007) – a maior evidência fica por conta dos valores demandados para a obtenção da certificação pelas normas ISO (BARBIERI, 2006).

Outro termo que traduz a incorporação, pelas empresas, das dimensões social e ambiental – independente da intensidade e profundidade –, para fins de avaliação do desempenho organizacional, é o *Triple Bottom Line* – TBL. O termo agrega as duas dimensões, já clássicas, da sustentabilidade ao reconhecido *Bottom Line* – que carrega consigo o significado de medida do desempenho econômico (ELKINGTON, 1998). É possível sugerir, pois, que o *Triple Bottom Line* – e os seus correspondentes 3 P's, *people, planet and profit* – represente uma forma de traduzir três dos pressupostos do desenvolvimento sustentável para a linguagem empresarial.

O desempenho econômico é pressuposto da própria essência e substância da vida e atividade empresarial: empresas são entidades cuja existência é explicada pelo seu papel de produtoras de mercadorias. Ora, para que possam subsistir nos mercados em que se inserem devem, por definição, ser competitivas. A competitividade, por sua vez, decorre do seu desempenho econômico, ou de seus resultados econômicos, o primeiro *Bottom Line*.

A variável, ou componente, social, começou a ser incorporada ao universo empresarial no início do século passado, notadamente a partir da experiência de Hawthorn, por Elton Mayo. Surgia ali a chamada escola de relações humanas (MAXIMIANO, 2000). Desde então, sustentados e impulsionados pelo movimento sindical cada vez mais combativo, os direitos trabalhistas e sociais na empresa passaram a ganhar força, evidentemente que em oposição aos interesses econômicos e à perspectiva maximizadora de lucros. Nessa disputa, os defensores da maior valorização dos direitos sociais recebem o apoio de organismos internacionais (notadamente da ONU) a partir dos anos 60. Marco desse processo foi a criação, em 1963, do Instituto de Pesquisas das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social, que fixou o princípio do desenvolvimento como um direito inalienável de todos (BARBIERI, 2006, p.34). Convergiram, desde então, pressões para que as empresas passassem a dedicar mais atenção e recursos para o atendimento às demandas sociais. Os efeitos ampliados somente se fizeram sentir, de forma ampliada, com o surgimento dos movimentos pela responsabilidade social nos anos 90 (MAKOWER, 1994).

O terceiro dos pilares do TBL, o ambiental, foi, historicamente, o último a ter sua importância reconhecida pelo campo empresarial. Foi apenas na década de 90 que as empresas começaram a abandonar, “de forma gradual as atitudes negativas em relação às questões ambientais” (LEIS; D’AMATO, 1998). Resulta disso que, no plano teórico, os estudos sobre o tema, embora já volumosos, sejam relativamente recentes, datando da última década e meia. E quando se fala no tema, uma das principais referências conceituais é ao termo Gestão Ambiental na Empresa; outro que goza de grande reputação é o Produção Mais Limpa – P+L.

Tomando como contexto cognitivo mais amplo o *Triple Bottom Line* – visto como versão empresarial do desenvolvimento sustentável –, pretende-se abordar e discutir as possibilidades e potencialidades de adoção da gestão ambiental, mesmo que em termos parciais, pelas pequenas empresas. O contexto institucional no qual se insere este estudo é delimitado pelo campo de atuação das incubadoras de empresas. Essa circunscrição apóia-se em duas hipóteses assumidas pelos autores: a de que as pequenas empresas possuem restrições estruturais para a realização de investimentos não diretamente relacionados com a dimensão econômica; a de que as incubadoras podem se constituir em importantes mecanismos facilitadores para a superação, ao menos em parte, daquelas limitações.

O estudo legará, propositadamente, a um segundo plano, as dimensões econômica e social por duas razões: para que não se perca a centralidade da abordagem e pelo fato de ambas já serem objeto de maior atenção pela literatura.

Isso não significa, no entanto, que se perca de perspectiva a possibilidade futura de aproveitamento de fundamentos metodológicos e dos resultados alcançados para investigar o comportamento da dimensão social em pequenas empresas, em ambientes de incubadoras.

Investimentos pela empresas em sistemas de gestão ambiental

Gestão ambiental corresponde ao conjunto das atividades administrativas e operacionais realizadas pela empresa para abordar problemas ambientais decorrentes da sua atuação ou para evitar que eles ocorram no futuro (BARBIERI, 2004, p.137).

O mesmo professor Barbieri identifica três formas de implementação da gestão ambiental: a primeira é de *controle da poluição*, cujas práticas, vistas como reativas, levam apenas ao cumprimento da legislação e ao estabelecimento de ações para impedir os efeitos decorrentes dos rejeitos gerados pelos processos produtivos, as chamadas soluções *end-of-pipe*; outro posicionamento, classificado como intermediário, é o da *prevenção da poluição*, em que se conjugam esforços para se obter a eco-eficiência da função produção; a última abordagem, com significado proativo, é chamada pelo professor de *abordagem estratégica*, na qual a variável ambiental passa a ser componente indissociável da estratégia da empresa. De acordo com os postulados desse último enfoque, além de práticas de controle e prevenção da poluição, a organização procura aproveitar as oportunidades mercadológicas e se antecipar aos problemas referentes à questão ambiental.

Numa sistematização tipológica similar, Donaire (1995) aponta que, para a adoção da gestão ambiental, as empresas passam por três fases:

- Controle ambiental nas saídas: constitui-se na instalação de equipamentos de controle da poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgoto; a estrutura produtiva existente é mantida.
- Integração do controle ambiental nas práticas e processos: o princípio básico passa a ser o da prevenção da poluição, envolvendo a seleção das matérias-primas, o desenvolvimento de novos processos e produtos, o reaproveitamento da energia, a reciclagem de resíduos e a integração com o meio ambiente.
- Integração do controle ambiental na gestão administrativa: a questão ambiental passa a ser contemplada na estrutura organizacional, interferindo no planejamento estratégico.

O que se pode depreender das duas classificações é que ambas sugerem a existência de uma escala de complexidade e de abrangência (ou de profundidade) e de impactos (ou de efeitos) da gestão ambiental, à medida que as empresas transitam da primeira forma (ou fase) para as seguintes. Outra inferência possível refere-se à progressiva elevação dos valores dos investimentos e custos inerentes a cada um dos estágios.

Os dois autores apontam, ainda, que a opção empresarial pela gestão ambiental pressupõe profundas mudanças no perfil dos investimentos tradicionalmente realizados – em regra focados em aspectos estruturais ou operacionais capazes de contribuir diretamente para a competitividade econômica ou comercial, tais como ampliação de receitas, melhorias na produtividade ou reduções de custos.

A restrição que, uma vez mais, deve ser apontada, é que esse novo padrão de investimentos, do mesmo modo que as correspondentes linhas de financiamento, são acessíveis, quase que exclusivamente, às médias e grandes empresas. Pesquisa realizada, em 2003, pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP, 2003), para coletar dados a respeito da atuação das empresas no campo da responsabilidade social (e ambiental), corrobora essa constatação, ao apontar que, embora o número de pequenas empresas constan-

tes da amostra fosse substantivamente superior ao de médias e grandes, as ações e os consequentes investimentos, nos campos da "responsabilidade social e ambiental", estiveram substancialmente concentrados nos dois últimos segmentos.

Além de apresentarem uma maior capacidade de realização de investimentos em ativos ambientais, as médias e grandes empresas vêm sendo crescentemente pressionadas, pelos mercados nos quais têm seus negócios situados, para a adoção de estratégias ambientais: a competitividade nesses mercados vem adquirindo novos contornos oriundos das pressões dos movimentos pela responsabilidade sócio-ambiental.

Responsabilidade Ambiental das Micro e Pequenas Empresas

A mesma capacidade de investimento e as mesmas pressões competitivas que motivam e possibilitam a internalização de práticas ambientais pelas médias e grandes empresas vêm se mostrando, sistematicamente, distantes quando se trata do universo das micro e pequenas empresas. Esse segmento empresarial, embora representasse 98% do total de 5,1 milhões de empresas brasileiras em 2004 (SEBRAE, 2006), tem sido freqüentemente visto como um dos grandes vilões ambientais do planeta. Os poucos estudos que abordam, de forma mais sistemática, essa questão (RAO *et al.*, 2004; HILLARY, 2000) revelam que as MPEs situam-se entre as maiores geradoras de poluição, nos mais diferentes países do planeta. Isso sem falar na menor eficiência do uso de insumos (inclusive energéticos) por unidade de produto.

O que vem se revelando como aspecto extremamente crítico é que, embora as MPEs possuam um alto potencial poluidor, como apontam os autores acima citados, estas não possuem fatores internos que contribuam para a adoção de práticas ambientais. Fresner (2004), ao focar a temática ambiental em seu estudo, mostra que existem dois elementos que inibem a disseminação da gestão ambiental no contexto das pequenas empresas: o conceito não é familiar a esse universo organizacional e, quando é conhecido, as suas vantagens comerciais não têm sido divulgadas ou apreciadas como se deveriam. Sambataro III e Hughey (2006) apontam que as pequenas firmas carecem, muitas vezes, de uma consciência geral de sua relação com o meio ambiente. Na mesma linha, Hillary (2004) argumenta que as pequenas empresas são muito céticas quanto aos reais benefícios potencialmente oriundos da implementação de sistemas de gestão ambiental. Resulta disso que, segundo a autora, em muitos casos, a baixa conscientização ambiental e a ausência de pressões por parte de clientes constituem-se em fatores inibidores à resolução dos constrangimentos ambientais.

Quando encontrado algum tipo de iniciativa relacionada a práticas ambientais, reveste-se de caráter exclusivamente reativo, como mostram Rao *et al.* (2004) em pesquisa realizada no Sudeste da Ásia. De mais a mais, os principais investimentos ambientais realizados por tais empresas ocorrem, predominantemente, nos campos da economia de energia, do tratamento de águas residuais e do reaproveitamento e tratamento de resíduos sólidos. E isso quando instadas por pressões legais ou de custos.

O que não resta dúvida é que a incorporação das MPEs no campo da responsabilidade sócio-ambiental é premente, tanto pelos ganhos econômicos potenciais, como pelos efeitos indiretos (as chamadas "externalidades") passíveis de serem gerados, como mostra a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial, quando aponta que aproximadamente 50% da poluição gerada em todo o planeta poderia ser evitada com melhorias nas operações e mudanças simples em processos (UNIDO / UPEP (2001).

A Dimensão Ambiental e a Inserção da Pequena Empresa no *Triple Bottom Line*

A escolha preferencial pela abordagem do campo das micro e pequenas empresas – MPEs decorre da consciência da sua importância nos contextos econômico, social e ambiental. Tais empresas empregam 67% do pessoal ocupado no setor privado, no Brasil, são responsáveis por 43% da renda gerada na indústria, comércio e serviços, e representam 20% do PIB nacional (SEBRAE, 2006).

Como se procurou sustentar na terceira seção do texto, o trânsito das empresas em direção a uma nova concepção de desenvolvimento, pautada nos princípios da sustentabilidade, demanda volumes expressivos de investimentos. No campo ambiental, são condições imprescindíveis a geração e a difusão de inovações em tecnologias de produtos, processos e sistemas de gestão. Além disso, são necessários investimentos na capacitação – novos padrões de conhecimento – e no treinamento de pessoas. Já para o alcance da dimensão social – interconectada com a ambiental – são demandados esforços, recursos e investimentos voltados, tanto para a melhoria das relações, das condições e da qualidade do trabalho – público interno – quanto para a implementação de ações e projetos que propiciem avanços nas condições sociais de vida dos públicos externos com os quais as empresas se relacionam, direta e indiretamente.

A realização de tais investimentos pelas micro e pequenas empresas fica, no entanto, condicionada e limitada por um conjunto de fatores que podem ser qualificados como debilidades estruturais desse segmento empresarial. A literatura vem apontando, desde a segunda metade dos anos 70 do século passado (ARAGÓN-CORREA, 2008; BARBER *et al.*, 1989; BARROS, 1978; CARULLO, 1998; HULL, HJERN, 1987; KIRCHOFF, 1988; SOUZA, 1995; STROETMANN, 1979), os seguintes componentes estruturais como inibidores da realização de investimentos em inovação e, conseqüentemente, na adoção de estratégias ambientais: a baixa intensidade de capital – atividades usualmente intensivas em trabalho; a capacidade de financiamento restrita – baixo acesso ao crédito – e a precariedade da função gerencial; a baixa qualificação da força de trabalho; a precariedade da função tecnológica; e a falta de planejamento a longo prazo.

O que pode ser sugerido é que esse conjunto de restrições possui um forte componente estrutural, repousado sobre elementos históricos, culturais, econômicos, políticos e sociais. Isso implica dizer que a superação desse componente pressupõe a conjugação de um vasto leque de iniciativas e medidas, passíveis de serem abrigadas sob o manto de instrumentos e mecanismos de políticas públicas de apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Um desses instrumentos, que vem se mostrando exitoso há mais de duas décadas no apoio ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas sob a ótica econômica, é o correspondente às incubadoras de empresas.

Uma das hipóteses sob a qual os autores deste texto trabalham é a de que, apoiando a agregação de sistemas de gestão ambiental às empresas incubadas, as incubadoras podem contribuir para um fortalecimento ainda maior das mesmas, uma vez que, como reconhece Jeppesen (2005, p.3), a implementação de tais sistemas conduz a “situações de ganha-ganha”. De mais a mais, já surgem evidências da existência de atitudes favoráveis, junto aos proprietários das MPEs, para a adoção de práticas ambientais, atitudes estas que, no entanto, não vêm se materializando em iniciativas concretas (SCHAPER, 2002). Estimulando tais iniciativas, as incubadoras contribuiriam para o alcance de ganhos de competitividade para as empresas e de benefícios sociais e ambientais para os públicos interno e externo.

Incubadoras de Empresas Atuando no *Bottom Line*

Incubadoras de empresas foram originalmente concebidas como mecanismos organizacionais de apoio ao surgimento de empresas nascentes, notadamente

de base tecnológica. Daí o surto inicial, ao longo de praticamente toda a década de 80, de criação de incubadoras de base tecnológica. Naquele contexto, histórico e econômico, estas desempenharam importante papel como instrumentos de apoio ao empreendedorismo; foram berços de alguns dos mais importantes pólos tecnológicos em âmbito internacional.

O êxito alcançado pelas incubadoras tecnológicas logo atraiu a atenção dos meios acadêmico, empresarial e governamental, que passaram a ver nesse modelo institucional (o das incubadoras) um referencial para a formulação e a implementação de políticas públicas de apoio, não mais apenas ao empreendedorismo, mas também à criação e fortalecimento de postos de trabalho e à geração de renda. Para o exercício desse papel, o público-alvo foi ampliado para além dos empreendedores e projetos de *spin-offs*, passando a abranger, também, empreendimentos e empresas já existentes, formais e informais, atuantes nos mais variados segmentos de atividade econômica.

Nessa nova trajetória, as incubadoras passam a atuar como instrumentos de apoio a políticas de desenvolvimento local, por meio do estímulo à criação de novos negócios e do fortalecimento dos pequenos negócios já existentes (FONSECA, 2000; WOODS; RUSHING, 2008). Do ponto de vista estrutural, Dornelas (2002) e Medeiros (1996) mostram que a maior parte das incubadoras no Brasil se organizam no formato de arranjos interinstitucionais suportados por redes de agentes, públicos e privados, governamentais, empresariais, acadêmicos e sociais.

Essas referências, do mesmo modo que a grande maioria dos estudos encontrados na literatura sobre o tema, revelam que a ênfase das incubadoras está centrada no fortalecimento da dimensão econômica das empresas, ou seja, no *bottom line* tradicional. Quando muito são encontradas algumas poucas referências a efeitos sociais – notadamente no campo do trabalho, por meio da geração de postos de trabalho e da qualificação de trabalhadores. Raros são os casos, compilados e relatados pela literatura, de incubadoras com atuações pautadas pela dimensão ambiental. Alguns desses poucos casos são brevemente abordados na seção seguinte.

Incubadoras com estratégias próximas do *triple bottom line*

A literatura brasileira voltada para o estudo de incubadoras, do mesmo modo que os principais bancos de dados na área, com destaque para a ANPROTEC (2006) e o sistema SEBRAE, são testemunhas da ausência de referências a abordagens da questão ambiental no âmbito dessa modalidade organizacional. Essa lacuna motivou os autores a buscarem referências externas ao país. Apurou-se que, do mesmo modo que no Brasil, ainda são raros os programas e projetos de incubadoras com enfoque ambiental. O levantamento realizado, com base metodológica em buscas na *internet*, por meio de um grande número de palavras-chave, permitiu identificar a existência de dois programas, modalidades ou iniciativas, de incubadoras baseadas em estratégias ambientais: *Clean Energy Incubators* e *Cleantech Incubators*.

- Clean Energy Incubators

A *Clean Energy Incubator* é vinculada a *The Alliance of Clean Energy Business Incubators* – associação de incubadoras norte-americanas, sediada no *National Renewable Energy Laboratory*. Essa entidade, fundada em 2000, propicia um espaço para o debate, a renovação de estratégias e o desenvolvimento de incubadoras orientadas para a prospecção de tecnologias energéticas limpas. A *Clean Energy Incubator* possui como missão “fornecer às empresas desenvolvedoras de tecnologias energéticas mais limpas o poder do sucesso” (CEI, 2008). Trata-se, pois, de um enfoque exclusivamente voltado para o campo das chamadas “energias limpas”. Não se pode afirmar, por conseguinte, que as incubadoras vinculadas

ao programa sejam passíveis de serem classificadas como sendo “ambientalmente sustentáveis”.

- Cleantech Incubators

O segundo conceito de incubadoras com enfoque ambiental, em processo de expansão em plano internacional, é o correspondente às *Cleantech (clean technology) Incubators*. Em Israel, ganham popularidade as incubadoras que abrigam empresas que desenvolvem tecnologias relacionadas ao uso da água e para controle ambiental. Nos Estados Unidos, o número de incubadoras enquadráveis no conceito passa a ganhar expressão como instrumentos de promoção do desenvolvimento regional sustentável.

Afora esses dois grupos, foram identificadas algumas outras iniciativas isoladas, vinculadas a programas locais de promoção do desenvolvimento sustentável, ou vinculadas a universidades ou centros de pesquisa, para estimular o desenvolvimento de tecnologias ambientais.

O que vale reter é que, apesar dos esforços dos autores deste texto na busca da identificação de experiências mais abrangentes de criação de incubadoras ambientais, nada muito além do exposto foi encontrado. Essa constatação sugere dois percursos: o primeiro, correspondente à evolução, ainda tímida, da expansão de incubadoras com foco na sustentabilidade; o segundo, apontando para a necessidade da formulação e da implementação de políticas públicas, notadamente de corte local, que venham a estimular a aceleração da incorporação das variáveis social e ambiental pelas incubadoras existentes – em torno de 4000, em plano internacional, segundo dados da NBIA (2008) – ou pelas incubadoras nascentes.

São percursos que podem convergir e conduzir à superação de históricas barreiras à realização de investimentos para o alcance equilibrado do *triple bottom line* pelas micro e pequenas empresas. Para que tais esforços sejam exitosos, no entanto, há a necessidade do equilíbrio entre investimentos em variados componentes das três dimensões clássicas da sustentabilidade, tanto nas incubadoras como nas empresas residentes e associadas. É o que se procurará abordar no próximo tópico.

Os Passos para a Difusão do *Triple Bottom Line* em Incubadoras

A metodologia investigativa que ofereceu sustentação às reflexões, do mesmo modo que às propostas, contidas e alinhavadas neste tópico, combinou componentes da pesquisa teórica a elementos empíricos. No plano teórico recorreu-se à literatura e aos debates em torno das dimensões da sustentabilidade, notadamente no plano empresarial. Já a base empírica foi obtida no curso de um projeto de pesquisa em andamento, por meio do qual os autores se encontram realizando testes de aperfeiçoamento de indicadores de desempenho (e de suas respectivas variáveis) de incubadoras de empresas. Até o momento em que foi elaborado este texto, os testes haviam sido aplicados em quatro incubadoras do interior do Estado de São Paulo. No que diz respeito ao enquadramento da pesquisa nas categorias metodológicas consagradas na literatura, é possível classificá-la como qualitativa, exploratória, delineada como estudo de casos múltiplos, valendo-se, como principais instrumentos de coleta de dados, da observação, de roteiros semi-estruturados de entrevistas e de planilhas semi-estruturadas para a coleta de dados documentais.

Para que a argumentação deste tópico tenha consistência, é necessário assumir, como premissa, que as incubadoras, enquanto instrumentos de política pública de promoção do desenvolvimento local, seriam capazes de estimular as micro e pequenas empresas a incorporarem o conceito de sustentabilidade consubstanciado no *Triple Bottom Line*.

Uma vez que a sustentabilidade econômica é um princípio inerente à própria concepção de incubadoras, o desafio que se coloca, nesta altura, é o de buscar as condições para o aprimoramento do desempenho das mesmas sob as óticas social e ambiental. No plano social, embora haja evidências da substancial contribuição das incubadoras para a geração de novos postos de trabalho e para a consolidação dos postos existentes, o mesmo não se pode afirmar com relação à qualidade das condições de trabalho ou no que diz respeito às ações sociais externas. Já no plano ambiental, a ANPROTEC (2006) mostra que não existe, no país, nenhuma incubadora de empresas voltada ao desenvolvimento de tecnologias limpas.

Na próxima seção, são apresentadas sugestões de medidas, investimentos e ações, capazes de fornecer contribuições para o alcance de resultados passíveis de serem medidos sob a ótica ambiental do *Triple Bottom Line*, relegando a um segundo plano, como mencionado anteriormente, as outras duas dimensões.

Sustentabilidade ambiental

O sistema de gestão ambiental defendido por Barbieri (2004) forneceu as bases para a proposição das ações passíveis de serem realizadas pelas incubadoras para apoiarem empresas abrigadas e associadas na incorporação de práticas ambientais.

O quadro 1 relaciona algumas possibilidades de intervenção, apontando as iniciativas da incubadora, as iniciativas de responsabilidade das empresas e os resultados esperados.

Quadro 1 - Síntese da Dimensão Ambiental

Sustentabilidade Ambiental: as possibilidades de investimentos em gestão ambiental e resultados esperados		
Iniciativas das incubadoras	Iniciativas das empresas	Resultados esperados
Requisitos ambientais no projeto e infra-estrutura da incubadora	NIHIL	Uso de energias renováveis, racionalização de insumos, reaproveitamento e reciclagem
Condicionar seleção (plano de negócios e edital) a cumprimento de requisitos ambientais	Adequação de produtos, processos e sistemas a requisitos ambientais	Seleção de empresas com sistemas de gestão ambiental e com projetos de produtos, processos e serviços de tecnologias limpas
Atividades permanentes de educação ambiental e de difusão de informações, tecnologias e técnicas ambientais para empresários e trabalhadores	Adoção e atualização permanente de sistemas de gestão ambiental	Redução de insumos, inclusive energéticos, redução de resíduos e efluentes, reaproveitamento de resíduos e efluentes, substituição de insumos, mudanças em produtos, processos e serviços

Como se observa no quadro 1, a sugestão de inserção da dimensão ambiental em incubadoras contempla três momentos e três frentes de iniciativas e investimentos.

O primeiro conjunto de iniciativas deve estar presente no momento mesmo de concepção da incubadora. A engenharia e a arquitetura do espaço físico da incubadora devem ser projetados de modo a propiciar os seguintes efeitos: conforto ambiental com o menor consumo de energia, preferencialmente de fontes renováveis – notadamente solar e eólica; uso de sistemas de captação, tratamento e economia de recursos hídricos, privilegiando, na captação, a origem pluvial; e

possibilidade de reciclar internamente a maior variedade e o maior volume possível de resíduos gerados pelas operações. Ademais do projeto das instalações físicas, a gestão das operações internas à incubadora deve ser feita de modo a assegurar o máximo de benefícios ambientais. São concepções e investimentos enquadráveis no contexto da abordagem estratégica da gestão ambiental proposta por Barbieri (2004).

Evidentemente que a realidade das incubadoras brasileiras está muito distante do conceito de projeto como o descrito, pois raríssimos são os casos, relatados na literatura, de incubadoras que tiveram seus projetos de espaços físicos especialmente concebidos para abrigar as suas instalações, e a esmagadora maioria das incubadoras brasileiras está instalada em espaços reformados e adaptados. É nesse perfil que se enquadram, inclusive, as quatro unidades que foram objeto de investigação direta no âmbito desta pesquisa. Além do mais, em nenhuma das quatro incubadoras constatou-se qualquer perspectiva de mudanças, físicas ou operacionais, tendentes à adequação de instalações ou de sistemas a alguma das condições descritas.

A segunda categoria de medidas é manifesta nos momentos de seleção de candidatos à ocupação dos espaços internos às incubadoras. Logicamente, para que tais medidas possam produzir os efeitos auspiciados neste texto, são necessárias um conjunto de decisões estratégicas, a serem tomadas pelas instituições mantenedoras, pelos conselhos e pelas direções das incubadoras, quais sejam: uma firme determinação para selecionar apenas projetos de empresas que já possuam algum tipo de enfoque ambiental ou que, minimamente, revelem potencial e disposição para a implementação de medidas de caráter ambiental; elaboração de roteiros de planos de negócios nos quais estejam explicitadas as condições ambientais para ingresso e permanência; elaboração de editais de seleção que contenham, claramente contemplados, os requisitos ambientais para a aprovação dos projetos; e elaboração de contratos de adesão que apontem, de forma clara, os direitos e as obrigações de cunho ambiental, do mesmo modo que as implícitas punições por descumprimento. Essas medidas têm um duplo significado, à luz das abordagens da gestão ambiental propostas por Barbieri (2004): de um lado, sob a ótica das incubadoras, podem ser enquadráveis na segunda categoria, por serem preventivas de efeitos ambientais adversos, potencialmente originários de operações não enquadráveis como eco-eficientes; sob a ótica das empresas, o enquadramento nas condições estabelecidas pelas incubadoras pode significar a incorporação estratégica da variável ambiental.

Como se nota, a rigidez desse segundo conjunto de iniciativas é inferior quando comparado ao primeiro grupo. Mesmo assim, no entanto, o que a literatura tem revelado, e as constatações empíricas corroboram, é que a adoção das mesmas por incubadoras brasileiras reais ainda é extremamente tímida. As estratégias e os processos de seleção ainda privilegiam, quase que exclusivamente, os quesitos técnicos e econômicos (incluindo-se aí os comerciais) presentes nos projetos e planos de negócios candidatos à incubação. Raros são os casos de incubadoras que, a exemplo das congêneres internacionais – como as americanas e israelenses mencionadas anteriormente –, manifestem algum tipo de preferência, por exemplo, pela seleção de empresas que possuam projetos com tecnologias ambientais.

No terceiro grupo, estão enquadradas aquelas ações de caráter permanente que as incubadoras devem realizar, com vistas a assegurar o aprimoramento contínuo das condições e dos efeitos ambientais das operações das empresas – e das suas próprias. São os cursos, treinamentos, visitas, projetos, intercâmbios de informações etc. Também compõem esse grupo as medidas de caráter punitivo, previstas contratualmente, às empresas que deixem de cumprir com suas responsabilidades ambientais. Aqui, as ações das incubadoras podem ter efeitos tanto preventivo quanto de controle de impactos ambientais indesejáveis. Estas enquadram-se, pois, nas duas primeiras abordagens da classificação de Barbieri (2004).

Os cinco princípios da norma NBR ISO14001 também podem ser utilizados como referenciais para a avaliação das ações ambientais de incubadoras. O pla-

nejamento abrange questões referentes à incorporação de requisitos ambientais em projetos de incubadoras. No campo da educação ambiental, as incubadoras devem adotar iniciativas que favoreçam e estimulem a participação de empresários e trabalhadores em atividades de difusão da cultura e das técnicas ambientais. A implementação e operação referem-se à aplicação daquilo que foi anteriormente definido na política, de forma a adequar os produtos e processos das empresas aos requisitos ambientais pré-estabelecidos. A análise crítica compreende o processo de avaliação, por parte das incubadoras, do cumprimento das empresas quanto aos seus compromissos e responsabilidades ambientais. Quando são apurados desvios, cabe a implementação de medidas corretivas.

Os dados coletados em campo, pelos autores, revelam que, a se fiar pela amostra, algumas iniciativas de práticas ambientais começam a despontar no contexto das incubadoras brasileiras. Sinal de que começa a ficar mais próximo o momento da incorporação do *triple bottom line* na cultura, nas estratégias e na realidade das incubadoras e das micro e pequenas empresas no Brasil.

Considerações Finais

Talvez a conclusão mais direta que deve ser extraída, com base nas atividades de campo realizadas e nas reflexões inseridas neste texto, seja a de que faltam dados, estudos, investigações sistemáticas em torno das efetivas e potenciais contribuições das incubadoras de empresas para a incorporação da dimensão ambiental (e da social também!) nas estratégias de negócio das micro e pequenas empresas. Isso significa inferir que a mesma ausência de fundamentos cognitivos acaba limitando a mobilização das incubadoras como instrumentos de políticas públicas para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Os dados coletados, em campo e na literatura, são indicativos do longo percurso, ainda a ser trilhado, para que as micro e pequenas empresas possam se incorporar aos movimentos pela sustentabilidade do desenvolvimento. Nesse percurso, há que se investir em esforços, recursos e métodos de investigação com vistas a ampliar e aprofundar conhecimentos a respeito de uma grande variedade de fatores inerentes ao campo das pequenas empresas e que, potencialmente, possam estimular ou restringir investimentos nos campos social e ambiental. Há que se identificar e mapear, notadamente, a intensidade com que cada uma das debilidades estruturais, apontadas no tópico cinco deste texto, limita as possibilidades para as práticas ambientais. Uma vez adquirido esse conhecimento, a expectativa é que fiquem facilitados os processos de formulação de políticas públicas e do aparelhamento das incubadoras com o propósito de oferecer sustentação ao alcance do *Triple Bottom Line*, num primeiro momento, ao menos pelas pequenas empresas vinculadas a incubadoras, abrigadas ou associadas.

Referências

- ARAGÓN-CORREA, J. A. et al. Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, n. 86, p. 88-103, 2008.
- ASSOCIAÇÃO Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [ANPROTEC]. *Pesquisa panorama 2006*. Brasília: ANPROTEC, 2006.
- BARBER, J.; METCALFE, S.; PORTEUS, M. Barriers to growth: the ACARD study. In: BARBER, J., METCALFE, S., PORTEUS, M. (Eds.). *Barriers to growth in small firms*. London: Routledge, 1989. p. 1-19.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. O local e o global na implementação do desenvolvimento sustentável. In: CABRAL, A.; COELHO, L. (Orgs.). *Mundo em transformação: caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 23-46.

- BARROS, F. R. *Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança*. Rio de Janeiro : Apec, 1978. 318 p.
- BUARQUE, S. C. *Construindo o desenvolvimento local: metodologia de planejamento*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- CARULLO, J. C. Las micro, pequeñas y medianas empresas en el Mercosur. *Comercio Exterior*, 48 (7), p. 569-581, jul., 1998.
- CLEAN Energy Incubator [CEI]. *The Clean Energy Incubator*. 2006. Disponível em: <<http://www.cleanenergyincubator.com>>. Acesso em: 05 fev. 2008.
- COMISSÃO Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento [CMMAD]. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- COMPÊNDIO para a sustentabilidade. *Movimento da RS na A. Latina*. 2008. Disponível em: <<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/10>>. Acesso em: 19 fev. 2008.
- DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas 1995.
- DORNELAS, J. C. A. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: U.K. Capstone Publishing Limited, 1998.
- FARIAS, J. S.; TEIXEIRA, R. M. A pequena e micro empresa e o meio ambiente. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 23, p. 99-113, 2002.
- FEDERAÇÃO e Centro das Indústrias no Estado de São Paulo [FIESP/CIESP]. *Responsabilidade social empresarial: panoramas e perspectivas*. São Paulo: FIESP/CIESP, 2003.
- FONSECA, S. A. *Avaliação do processo de implantação e do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo*. 2000. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- FRESNER, J. Small and medium sized enterprises and experiences with environmental management. *Journal of Cleaner Production*, n. 12, p. 545-547, 2004.
- HILLARY, R. *Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2000.
- HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam, v.12, n. 6, p. 561-569, 2004.
- HULL, C. J.; HJERN, B. *Helping small firms grow: an implementation approach*. New South Wales: Croom Helm, 1987. 228 p.
- INTERNATIONAL Organization for Standardization [ISO]. *NBR ISO 14001: sistemas de gestão ambiental – diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio*. Rio de Janeiro: ABNT, 1996.
- JABBOUR, C. J. C. *Contribuição da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial: survey e estudo de múltiplos casos*. 2007. 166 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- JEPPESEN, S. Critical realism as an approach to unfolding empirical findings: thoughts on fieldwork in South Africa on SMEs and environment. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, Special Issue, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2005.
- KIRCHOFF, B. A. A Multi-sector approach to small business policy development. In: JUDD, R. J.; GREENWOOD, W. T.; BECKER, F. W. (Eds.). *Small business in a*

- regulated economy: issues and policy implications*. Connecticut: Quorum Books, 1988. p. 17-39.
- LEIS, H. R.; D'AMATO, J. L. O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões histórica, ética e vivencial. In: CAVALCANTI, C. (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1998. p. 77-103.
- MAKOWER, J. *Beyond the bottom line: putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, J. A. *Condomínios e incubadoras de empresas: guia das instituições de apoio*. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 1996.
- NATIONAL Business Incubation Association [NBIA]. 2008. Disponível em: <<http://www.nbia.org.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008.
- RAO, P.; CASTILLO, O. la O'; INTAL, P. S.; SAJID, A. An empirical research on environmental indicators for small and medium enterprises in the Philippine context. In: 12 International Conference of the Greening of Industry Network. *Proceedings...* Hong Kong, November, 7-10, 2004.
- SACHS, I. *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SAMBATARO III, J. P.; HUGHEY, K. F. D. The awareness, action and advancement (AAA) environmental management and reporting system: moving from the household to small and medium-size enterprises. *Journal of Cleaner Production*, n.14, p.1017-1027, 2006.
- SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- SCHAPER, M. Small firms and environmental management. *International Small Business Journal*, vol. 20, n. 3, p. 235-251, 2002.
- SOUZA, M. C. de A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. 255 p.
- STROETMANN, K. A. Innovation in small and medium-sized industrial firms - a german perspective. In: BAKER, M. J. (Ed.). *Industrial innovation: technology, policy, diffusion*. London: The Macmillian Press, 1979. p. 205-225.
- UNIDO. Cleaner production toolkit. *Introduction into cleaner production*, vol. I, 2001.
- WOODS, M. D.; RUSHING, R. W. *Small business incubators: potential local economic development tools*. Oklahoma State University, 2008. Disponível em: <<pods.dasnr.okstate.edu/docushare/dsweb/Get/Document-1610/F-905web.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

Artigo recebido em 09/01/2009.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 17/03/2010.

AValiação DE DESEMPENHO DE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS: CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DA PRODUÇÃO DE SENTIDO

Douglas Wegner*
Maria Ceci Misocsky**

Resumo

Este artigo discute a avaliação de desempenho das redes interorganizacionais, com base em uma abordagem interpretativista que oferece uma concepção particular sobre as organizações e sobre como se constituem a partir da produção de sentido, realizada pelos sujeitos que as compõem. Toma-se como argumento o fato de que o processo de produção de sentido dentro das redes e entre redes diferentes faz com que o sentido da relação cooperativa seja distinto para os participantes. A contribuição da abordagem interpretativista para a avaliação de desempenho em redes de empresas implica aceitar a dimensão da subjetividade, já que a produção de sentidos diferentes influencia, também, as percepções dos empresários nos processos de avaliação dos resultados do arranjo cooperativo. O artigo propõe um modelo de avaliação de desempenho de redes de empresas, aceitando e incorporando uma abordagem processual e incluindo a abordagem interpretativista da produção de sentido.

Palavras-chave: Redes de pequenas empresas. Redes interorganizacionais. Avaliação de desempenho. Abordagem interpretativista. Produção de sentido.

Performance Evaluation of Small-Firm Networks: contributions of the interpretative approach

Abstract

This paper discusses the performance evaluation of interorganizational networks from an interpretative approach, which offers a particular concept about organizations and how they are formed based on the sensemaking of its individuals. We take as argument that the sensemaking process within and between business networks causes different perspectives about the meaning of cooperative relationships among the individual participants. The contribution of the interpretative approach to network performance evaluation allows accepting the subjective dimension of these organizational forms, as the production of different meanings also affect the entrepreneurs' perceptions in evaluating the results of the cooperative arrangement. This paper proposes a model of network performance evaluation, accepting and incorporating a procedural approach and integrating the interpretative approach of sensemaking. Impossible to correct this one, I suspect the Port is just as bad.

Keywords: Small-firm networks. Interorganizational networks. Performance evaluation. Interpretative approach. Sensemaking.

*Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS. Endereço: Rua Adão de Moura, 581, Bairro Universitário, Santa Cruz do Sul (RS) - CEP 96815-544. E-mail: dwegner@ea.ufrgs.br

**Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS. Professora do PPGA/UFRGS. E-mail: mcamisoczky@ea.ufrgs.br

O pressuposto que dá origem a este artigo é que as redes de empresas assumem sentidos diferentes para os empresários que as compõem; que estes criam expectativas e agem de diferentes modos como conseqüência da sua concepção de realidade. Estas interpretações e expectativas influenciam, também, a percepção de cada empresário sobre os resultados que a participação da sua empresa na rede proporciona ao seu negócio. Tal dimensão é ignorada na literatura dominante sobre desempenho de redes empresarias (SYDOW; MILWARD, 2003; PARUNG; BITITCI, 2006; PROVAN; SYDOW, 2008). Nesse contexto, o objetivo é propor um modelo de avaliação de resultados de redes de empresas que leve em consideração essa dimensão negligenciada. Para isto, recorre às contribuições da abordagem interpretativista, tendo como referência seu principal autor – Karl Weick.

O tema da cooperação e do estabelecimento de relações interorganizacionais ganhou destaque porque vem se constituindo em importante alternativa para muitas empresas, em especial para as pequenas e médias, que precisam se adequar às mudanças do cenário e às exigências de novas capacidades e habilidades (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Resulta, daí, o número crescente de redes de empresas, em diversos segmentos e sob formatos distintos, criadas com o objetivo de superar dificuldades comuns à maioria dos pequenos e médios empreendimentos. Segundo Dyer e Singh (1998), as relações interorganizacionais levam à possibilidade de retornos relacionais, os quais não podem ser gerados por alguma das organizações individualmente e somente podem ser criados por meio das contribuições idiossincráticas dos parceiros de uma aliança. A essência da relação cooperativa é, portanto, a possibilidade concreta de que a união dos parceiros (e os recursos distintivos que eles trazem à relação) seja capaz de gerar uma sinergia que, em isolamento, não poderia ser obtida.

Os motivos pelos quais a cooperação acontece deixaram de ser uma discussão relevante, dado o amplo número de pesquisas que justificam as vantagens que a colaboração empresarial pode proporcionar (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; NADVI, 1995; CÉGLIE; DINI, 1999; CHILD; FAULKNER, 1998; PROVAN; MILWARD, 1995; PODOLNY; PAGE, 1998; ZINELDIN; DODOUROVA, 2005). Em decorrência da opção por estabelecer relações de cooperação, surgem novos desafios para acadêmicos e gestores, principalmente em função das peculiaridades desses arranjos organizacionais. Entre eles se encontra o desafio constante de encontrar maneiras de congregiar dezenas, às vezes mais de uma centena, de empresários, de forma que as relações atendam aos interesses de todos e, ao mesmo tempo, permitam a efetiva participação de todos nos processos decisórios (BÖHE; SILVA, 2004). Trata-se de conciliar o crescimento e o desenvolvimento da rede sem que seja perdido o envolvimento dos empresários e a prática da cooperação que lhe é indispensável.

As diferenças entre a atuação de um conjunto de empresas em rede e uma empresa individual também aumentam a necessidade de desenvolver instrumentos de gestão, alinhados com as idéias de participação e cooperação acima mencionadas. Mesmo que a rede seja, em última instância, uma organização composta por organizações, a incorporação irrefletida de instrumentos de gestão utilizados pelas empresas desconsidera as características peculiares da articulação em rede. É preciso, nesta situação, considerar que a complexidade das relações é potencialmente maior, e que participação, comunicação e flexibilidade são indispensáveis para a superação de conflitos e dificuldades.

No âmbito da gestão, um desafio adicional consiste na avaliação dos resultados que esses modelos organizacionais geram para os seus participantes. Provan e Milward (2001) sustentam que avaliar a eficácia das redes é crítico para compreender quais redes – e se a própria forma de organização em rede – são eficazes. De acordo com Sydow (2004), a avaliação de redes interorganizacionais é uma função gerencial que vem recebendo pouca atenção, apesar de sua importância

para compreender os efeitos da cooperação ao longo do tempo e auxiliar no seu desenvolvimento.

Avaliar consiste em fazer comparações entre o que foi projetado (formal ou informalmente) e o que foi alcançado; não avaliar equivale a perder oportunidades para corrigir erros ou redirecionar ações. No entanto, não se trata apenas de compreender os resultados econômicos das redes. Sendo empreendimentos baseados na cooperação, no relacionamento e na confiança entre os agentes, a existência e manutenção de um ambiente produtivo é fator crítico para o sucesso (PARKHE, 1993; ZAHEER *et al.*, 1998; FRYXELL *et al.*, 2002; HARRIGAN, 1988; MJOEN; TALLMAN, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994). Nesse sentido, é preciso considerar que as características das redes de pequenas e médias empresas, que incluem a expressão e participação de todos os que delas fazem parte nas discussões e decisões que afetam o grupo, permitem uma multiplicidade de objetivos e percepções que não são necessariamente idênticos e possíveis de consenso e que, apesar disso, precisam ser equacionados favoravelmente à preservação da cooperação.

Com base na idéia de que uma relação colaborativa, como uma rede de empresas, é formada e gerida por empresários que realizam interpretações distintas da realidade e criam sentidos diferentes para ela, este artigo discute a avaliação de desempenho de redes de empresas incluindo uma perspectiva interpretativista.

Ao tomar como referência o interpretativismo, este artigo inova com relação à literatura dominante sobre redes sociais, que se concentra principalmente em aspectos estruturais das relações entre atores, como número e tipo de contatos, frequência de interações e posição de cada ator na rede. Em um livro que revisa as abordagens sobre redes sociais, Kilduff e Tsai (2003) registram tal predominância. Segundo esses autores, um dos aspectos atrativos da abordagem de redes sociais para o estudo de organizações reside no seu potencial de analisar relações de redes com uma ampla variedade de algoritmos, programas e procedimentos que mapeiam os conceitos orientadores e as características das redes, refletindo o predomínio da abordagem estruturalista.

A idéia aparentemente inócua de que os indivíduos ajudam a moldar as redes sociais nas quais estão inseridos é tomada por alguns como contrária ao legado estrutural no qual muitos pesquisadores de redes sociais trabalham. Inspirados em uma sociologia Durkheimiana, alguns pesquisadores proclamam sua aderência a uma versão de estruturalismo que nega a agência dos indivíduos na criação e manutenção de estruturas coletivas. A analogia usualmente sugerida é com a linguagem: a linguagem (como uma rede social) conecta as pessoas, permite comunicações e transações e é um fato social que tem uma realidade independente de qualquer dos atores que se conectam pela linguagem. [...] Partindo dessa posição, os estruturalistas tendem a ignorar as possibilidades que os atores atribuem, cognições ou personalidades como fatores que moldam as redes sociais (KILDUFF; TSAI, 2003, p.67).

Alguns trabalhos têm desafiado essa tradição, enfatizando a cognição, a agência e a personalidade dos indivíduos. No entanto, há uma tendência a tratar as pessoas como entidades concretas sociais, nos termos de Granovetter (1982). Uma tendência complementar reflete abordagens cognitivistas, inspiradas em Kurt Lewin (1951), chegando ao ponto de usar mapas cognitivos como instrumento para analisar a extensão em que o indivíduo se percebe como central na rede. Apesar de trabalhar com aspectos da subjetividade, a busca continua sendo pelas estruturas sociais da cognição, como nos trabalhos de Krackhardt (1987) e de Johnson e Orbach (2002). A preocupação desta linha de trabalhos é prover percepções acuradas às redes sociais de modo que os gestores possam delegar e coordenar de modo efetivo.

Como já foi dito, a proposta deste artigo se distingue dessa tendência predominante. A adoção das formulações de Karl Weick sobre organização e produção de sentido leva a uma abordagem processual, decorrência evidente de focar a interação entre ações e criação de significado (BAKKEN; HERNES, 2006).

A organização do artigo consiste em apresentar as características das redes de empresas e as propostas conhecidas para avaliação do desempenho desse formato cooperativo; na seção seguinte, discorre-se sobre a abordagem da produção de sentido para, em seguida, discutir a possibilidade de sua utilização na construção de um modelo de avaliação de redes de empresas.

Redes de Empresas e Avaliação de Desempenho

Redes como relações cooperativas

Pequenas e médias empresas encontram no estabelecimento de relações interorganizacionais cooperativas uma importante estratégia para superar suas restrições de capacidades e recursos, geralmente superiores em comparação com seus concorrentes maiores. Podolny e Page (1998) consideram que a formação de redes entre empresas estimula o aprendizado, representa um mecanismo para o alcance de *status* e legitimidade, provê uma variedade de benefícios econômicos e facilita a gestão da dependência de recursos. A opção pela estratégia cooperativa, portanto, pode ter múltiplas motivações e os resultados esperados pelos participantes também podem ser distintos. De toda forma, os benefícios esperados mostram a importância que a participação em uma rede interorganizacional pode ter para um empreendimento de pequeno porte.

A cooperação decorre explicitamente da compreensão do empresário de que estabelecer tais relações poderá prover sua empresa de capacidades e condições que individualmente ela não teria. Ao contrário das relações de mercado, que são episódicas e terminam assim que ocorre a transferência de um bem ou serviço entre dois agentes, e das hierarquias, cujas relações são duráveis, mas existe uma hierarquia definida, as formas organizacionais em rede se caracterizam como uma coleção de atores que realizam relações de trocas repetidas e duradouras e que não possuem, individualmente, autoridade legítima para resolver disputas que surjam durante as trocas (PODOLNY; PAGE, 1998). Assim, uma rede é constituída por um conjunto de empresas que persegue objetivos comuns, mas procura solucionar as dificuldades e limitações das empresas individuais.

À parte da multiplicidade de formatos que as redes interorganizacionais podem assumir (para uma revisão ver TODEVA, 2006), este artigo tem como foco as redes de pequenas e médias empresas (CASAROTTO; PIRES, 1998) ou redes de cooperação (na terminologia de VERSCHOORE, 2004). Neste formato, não existe a figura de uma empresa líder que organiza e coordena as demais. Os próprios participantes são responsáveis por determinar os objetivos coletivos em uma organização de caráter participativo na constituição e na tomada de decisões. Como ressalta Verschoore (2004), nas redes de pequenas e médias empresas – redes de cooperação – cada membro mantém sua individualidade e tem a possibilidade de participar diretamente das decisões, dividindo de forma simétrica os benefícios e os resultados que são alcançados a partir das atividades conjuntas. Tais características tornam a relação cooperativa complexa e exigem de participantes e gestores grande capacidade de coordenação e mediação das ações colaborativas.

Avaliação de desempenho de redes interorganizacionais

As dificuldades em avaliar o desempenho de empresas individuais aumentam quando se trata de redes interorganizacionais, devido às peculiaridades deste formato organizacional, que tornam a tarefa ainda mais complexa e relevante para o seu desenvolvimento. Sydow e Milward (2003) ressaltam pelo menos quatro dificuldades no processo de avaliação de relações interorganizacionais: (1) a escolha dos critérios mais adequados de avaliação, que podem variar em função da ocasião e propósito da avaliação; (2) a avaliação pode e deve ser abordada em diferentes níveis de análise (tanto as empresas quanto a rede, coletivamente);

(3) as características das redes, como suas propriedades estruturais, são tanto resultados quanto insumos para o desenvolvimento e evolução das redes, gerando conflitos na avaliação; (4) a avaliação de redes, como qualquer outra, é um processo político com alguns resultados imprevisíveis e cria uma realidade socioeconômica.

Outro aspecto a ser considerado é que a rede não apenas precisa gerar os resultados esperados por cada um dos empresários e respectivas empresas que a compõe, como também o próprio resultado é dependente da qualidade das relações e interações desses empresários (BACHMAN, 2001; SYDOW, 1998; KRISHNAN *et al.*, 2006; ZAHEER *et al.*, 1998). A dimensão qualitativa das relações é tão importante como a quantitativa, haja vista a interconexão entre as empresas. Modelos de avaliação considerados limitados para empresas individuais e que não captam as múltiplas dimensões do desempenho empresarial, como argumenta Neely (1999), tendem a ser ainda mais limitados para redes de empresas, deixando de captar informações relevantes.

Alguns esforços têm sido empreendidos para desenvolver modelos que atendam às exigências das redes de empresas e tornem possível avaliar as dimensões relevantes dessas práticas interorganizacionais. Os temas mais frequentes têm sido quais indicadores de desempenho devem ser utilizados para avaliar os resultados das relações interorganizacionais; como isto deve ser feito; qual deve ser a unidade de análise da avaliação (a rede, as empresas ou ambas); e como considerar a dimensão relacional e a confiança interpessoal nesse processo (PARKHE, 1993; ZAHEER *et al.*, 1998; FRYXELL *et al.*, 2002; HARRIGAN, 1988; MJOEN; TALLMAN, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994).

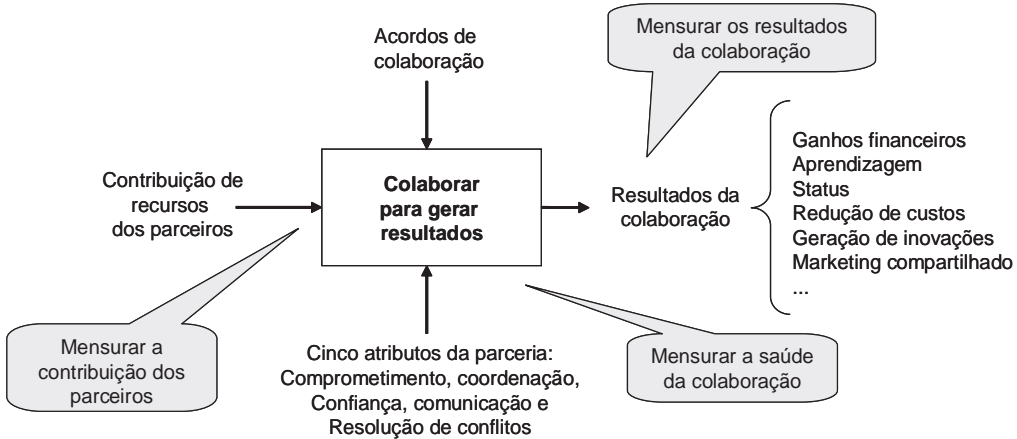
Segundo Parung e Bititci (2006), apesar de existirem várias pesquisas sobre os fatores que contribuem para o sucesso de uma relação interorganizacional, faltam medidas adequadas para considerar os resultados gerados pelas redes. Sabe-se, por exemplo, que as empresas que se aproximam de uma rede contribuem com diferentes recursos e avaliam os resultados da cooperação com base nessa contribuição. No entanto, a literatura não explica como mensurar os ganhos oriundos dessa contribuição, nem permite assegurar que todas as partes obtenham ganhos da colaboração. Mais do que isso, embora se saiba que o relacionamento entre as partes tem grande influência para o sucesso da rede, não existem métodos para mensurar a interação e o relacionamento entre essas partes.

Parung e Bititci (2006) propõem um modelo de avaliação com três medidas, sintetizado na Figura 1: contribuição das empresas individuais para a rede, saúde da relação colaborativa e resultados obtidos. Mensurar as contribuições é uma tentativa de confirmar com quais recursos os participantes contribuíram para a relação cooperativa: capital financeiro, físico, humano, relacional e capital organizacional. A mensuração da saúde dos relacionamentos entre os participantes busca prever a sustentabilidade e o potencial de sucesso da relação. É assumido que relações saudáveis teriam vida mais longa. A saúde dos relacionamentos poderia ser medida por meio de cinco atributos: comprometimento de cada participante com as ações da rede, coordenação, confiança, comunicação e resolução de conflitos. Por último, mensurar resultados é uma tentativa de determinar os valores ganhos pelos participantes por meio de redes colaborativas. Indicadores chave de desempenho devem ser selecionados antes da formalização da colaboração, incluindo aspectos como ganhos financeiros, aprendizagem, redução de custos, geração de inovações e benefícios com ações de marketing, por exemplo.

Embora o modelo proposto por Parung e Bititci (2006) considere a importância da dimensão qualitativa dos relacionamentos para o empreendimento colaborativo, não parece adequado à realidade das redes de pequenas e médias empresas de caráter cooperativo. Mensurar as contribuições de cada empresa que se associa a uma rede equivale a descaracterizar a proposta de igualdade entre os participantes (VERSCHOORE, 2004). Além disso, discutir e avaliar a contribuição de cada um, dentre dezenas de empresários, pode ser o primeiro passo para o fracasso no estabelecimento de relacionamentos cooperativos, na medida

em que parte de um princípio orientado pela competição. O modelo, também, não considera as expectativas e objetivos distintos dos empresários com a cooperação – sua interpretação e significado da relação colaborativa.

Figura 1 - Modelo de Avaliação de Desempenho de Relações Interorganizacionais



Fonte: adaptado de Parung e BititciI, 2006.

Ripoll (2003), relatando experiências com redes empresariais na Região Andina, propõe três níveis de avaliação: as empresas, a rede e o programa de fomento – cobrindo as dimensões qualitativa e quantitativa. Avaliar as empresas equivale a conhecer sua evolução desde que fazem parte da rede; avaliar a rede objetiva conhecer seu desenvolvimento e evolução, assim como planejar seu desenvolvimento futuro.

Tanto Ripoll (2003) quanto Russo (2002) citam como instrumento de avaliação das redes a *Network Evaluation Tool* (NET), metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) com o objetivo de medir o avanço da rede em cada uma das etapas de seu desenvolvimento: venda da idéia, desenvolvimento de uma base inicial de confiança, desenvolvimento de ações piloto, desenho do plano estratégico, consolidação e independência. Sete critérios são apresentados para avaliar cada etapa: coesão, organização interna, análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (PFOA), capacidade de planejamento, estrutura produtiva, capacidade econômica e entorno institucional. Na proposta relatada pelos autores (RIPOLL, 2003; RUSO, 2002), a qualidade de desenvolvimento da rede representa a eficiência com a qual cada uma das etapas foi trabalhada. Esta metodologia é aplicada a partir de uma perspectiva externa – cabe ao agente de fomento ou ao mediador da formação da rede analisar que tipo de mudanças competitivas ocorreram para as empresas do grupo, sob seu ponto de vista.

O que nenhum dos modelos apresentados considera é que a rede de empresas assume um sentido diferente para cada um dos empresários que a compõe, em especial no início do seu processo de formação, quando ainda não há uma visão de futuro coletivamente construída. Ao atribuir um significado próprio para a rede, cada empresário cria suas expectativas e age de acordo com a sua concepção da realidade. Em se tratando de avaliação de desempenho, é indispensável considerar as expectativas e interpretações dos principais interessados nos resultados. É precisamente esta lacuna verificada na revisão sobre o tema que leva à proposição do modelo que começará a ser apresentado. Para que o modelo seja compreendido, é preciso introduzir as formulações de Karl Weick, o que será brevemente realizado no próximo item.

A Abordagem da Produção de Sentido

Gioia (2006) atribui a Karl Weick a proposta de mudar a maneira de pensar a respeito das organizações, passando a vê-las como processos dinâmicos, sempre em fluxo e continuamente sujeitas às consequências de ações. Esta proposta se inicia no clássico livro de Weick, *The Social Psychology of Organizing*, editado pela primeira vez em 1969, reeditado em 1979 e publicado, no Brasil, em 1973. Nele, o autor defende que a organização só pode ser compreendida através da consideração dos processos que nela ocorrem, das próprias atividades de organizar. De acordo com Anderson (2006), esse tem sido o trabalho mais citado de Weick em áreas como a administração estratégica e a psicologia social.

Em outro livro, *Sensemaking in Organizations*, publicado em 1995, Weick vai além, desenvolvendo uma abordagem para compreender a organização como uma rede de significados intersubjetivos compartilhados, sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e da interação social. Tendo em vista o propósito deste artigo, a revisão a seguir explora, principalmente, as contribuições dessa obra (WEICK, 1995).

Na visão de Weick (1969; 1995), o que constitui uma organização é o compartilhamento de um significado entre um grupo de indivíduos, e não uma determinada estrutura organizacional; ou seja, a organização é produzida ao mesmo tempo em que seu sentido é produzido pelos sujeitos que a compõe. Em uma abordagem aproximada, Smircich e Stubbart (1985) definem a organização como um conjunto de pessoas que dividem e compartilham crenças, valores e regras que as encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas de seus próprios atos e dos atos dos outros.

As organizações são estáveis porque conceitos, valores e relacionamentos são desenvolvidos a partir da socialização, gerando significados que eventualmente são cristalizados em estruturas formais e informais. Ao mesmo tempo, as organizações são processos dinâmicos, produzidas e produtoras de significados constantemente construídos e destruídos por meio das ações e interpretações dos seus membros, gerando mudanças e transformações (GRAY; BOUGON; DONNELLON, 1985).

Sendo assim, a abordagem interpretativista defende que “a realidade supostamente encontrada é uma realidade inventada, ainda que seu inventor não tenha consciência de sua invenção, pois crê que tal realidade é independente dele e pode ser descoberta; a partir dessa invenção percebe o mundo e nele atua” (WATZLAWICK, 1994, p. 17). De acordo com Weick (1995), quando as pessoas criam sentido para as coisas, elas lêem nestas coisas aquilo que querem ver; revestem objetos e ações de significados subjetivos que as ajudam a tornar o mundo inteligível. Produzir sentido, então, é menos descoberta e mais criação, invenção.

A produção de sentido envolve, portanto, agentes ativos interpretando o desconhecido de modo a encontrar espaços de familiaridade nos quais podem agir. Feldman (1989)¹, citado por Weick (1995), considera que a produção de sentido é um processo interpretativo necessário aos membros organizacionais para que possam compreender e compartilhar entendimentos sobre as características das organizações: o que é, o que faz bem ou faz mal, quais os problemas que enfrenta e como deveria resolver esses problemas.

Weick (1995) define sete propriedades fundamentais para compreender o processo de produção de sentido, sintetizadas no Quadro 1.

¹ FELDMAN, M.S. Order without design. *Stanford: Stanford University Press, 1989.*

Quadro 1 – Síntese das Propriedades da Produção de Sentido de acordo com Karl Weick (1995)

É fundamentado na construção da identidade
O significado da situação é determinado pela identidade que o indivíduo adota ao trabalhar com tal situação. Dependendo da definição do "eu", a definição do que está "lá fora" vai mudar. Como ressalta Weick (1995, p. 20), "sabendo quem sou, então eu sei o que está lá fora". O processo de produção de sentido deriva da necessidade dos indivíduos de terem um senso de identidade.
É retrospectivo
As pessoas somente podem saber o que estão fazendo após tê-lo feito. A produção de sentido ocorre olhando para o que ocorreu. Weick (1995) pergunta: Como posso saber o que fizemos até que eu veja o que produzimos?
Produz o ambiente
Na vida organizacional, muitas vezes, as pessoas produzem parte do ambiente que enfrentam. A ação é crucial para a produção de sentido e, de fato, as pessoas criam o ambiente tanto quanto este as cria.
É social
A produção de sentido nunca é solitária, aquilo que a pessoa faz internamente é contingente a outros. A experiência da ação coletiva compartilhada produz sentido; ocorre em grupos de pessoas quando estas estão envolvidas em conversações e interações que se transformam nos meios para a construção social.
É um processo contínuo
Nunca começa porque sua duração nunca se encerra. As pessoas sempre estão no meio de coisas que passam a fazer sentido quando olham para o passado. É do fluxo constante que as pessoas isolam sinais de referência para produzir sentido.
É focado em pontos de referência
É a partir de estruturas simples e familiares que as pessoas desenvolvem um largo senso sobre o que está ocorrendo. Liderança implica, em grande parte, em gerar um ponto de referência a partir do qual pode emergir um sentido de organização e uma direção. Nesse sentido, nunca haverá um plano completo, sinais são suficientes.
É dirigido pela plausibilidade ao invés da acurácia
As pessoas comportam-se pragmaticamente, priorizando a plausibilidade ao invés da acurácia. O que um gestor não necessita é uma percepção totalmente acurada. Se acurácia não é importante, o que é? Algo que preserve a plausibilidade e a coerência, algo que incorpore as experiências e expectativas passadas, algo que possa ser construído retrospectivamente, mas também usado prospectivamente, que possa captar sentido e pensamento.

Analisando estas propriedades, pode-se argumentar que a própria decisão de um empresário de participar de uma rede é resultado do sentido que ele produz para sua realidade e para a rede. Como destacam Simsek *et al.* (2003), os atores centrais em uma empresa são desafiados a produzir um sentido para o comprometimento de recursos em relações interorganizacionais antes que essa cooperação e seus potenciais resultados de desempenho sejam completamente compreendidos. Supõe-se que os empresários que optam por estabelecer relações interorganizacionais o fazem porque percebem e interpretam o ambiente e a inserção de sua empresa nesse ambiente de maneira distinta de outros empresários.

Weick (1995) argumenta que o gestor (ou, no caso da rede, os líderes escolhidos pelo próprio grupo) tem o papel de estimular a produção de significado na organização. O líder é alguém que propicia, para os outros, acesso a um sentido diferente daquele que eles produzem individualmente. Na rede, mesmo que esta seja constituída por empresários que produzem significados em suas empresas individuais, o exercício da liderança é relevante para a criação de um significado compartilhado. Nem sempre isso acontece de maneira simples ou por consenso: a

característica participativa do processo torna possível a convivência de visões diferentes dentro do grupo, que não podem ser tão facilmente moldadas quanto em organizações hierarquicamente estruturadas.

No período recente, começam a surgir trabalhos aproximando a abordagem da produção de sentido do tema das redes de empresas. Este é o caso, por exemplo, do artigo de Henneberg, Naudé e Mouzas [s.d.], os quais focam na decisão de gerentes face à complexidade das relações de troca interdependente e a cenários em transformação. Outro estudo foi realizado por Geersbro (2004), que reconhece a produção de sentido como aporte teórico-metodológico fundamental para compreender o que se passa em relações de negócios. No entanto, não foram encontrados trabalhos que fizessem a aproximação proposta neste artigo: entre abordagem de produção de sentido e avaliação de desempenho em redes de empresas. No cenário nacional, embora a produção sobre redes seja importante, como se pode constatar, por exemplo, nos Anais do ENEO 2008 e no número especial da Revista de Administração Pública sobre este tema (JUNQUEIRA; MISOCZKY, 2009), existem poucos trabalhos sobre avaliação de desempenho de redes e nenhuma aproximação conhecida entre avaliação de redes e produção de sentido.

Discutindo Possibilidades de Aproximação

As seções anteriores apresentaram idéias chave sobre as redes cooperativas de pequenas empresas, a necessidade de avaliar o desempenho dessas redes e o desafio de construir modelos de avaliação de desempenho adequados às suas peculiaridades. Também foram destacados conceitos centrais da abordagem interpretativista e da produção de sentido. Esta seção discute as possibilidades de aproximação dos temas, especialmente quanto à utilização da abordagem interpretativista na concepção de um modelo de avaliação de desempenho para as redes de empresas.

Produzindo sentidos em redes de pequenas empresas

Como compreender o processo de *sensemaking* no contexto das redes de pequenas empresas? A seguir, algumas situações são apresentadas para demonstrar como a produção de sentido ocorre nessas redes.

Situação 1 – Em uma rede do segmento de comércio de materiais elétricos constituída por pequenas empresas familiares, alguns empresários se mostravam descontentes porque não percebiam ganhos financeiros imediatos, enquanto um dos associados demonstrava satisfação pela aprendizagem e troca de experiências que a rede lhe proporcionava. Nas reuniões de organização da rede, realizadas com o apoio de um agente externo ao grupo, era comum ouvi-lo falar de sua satisfação em participar dos encontros que, para outros, pareciam literalmente perda de tempo. Trata-se, efetivamente, de uma produção de sentido diferente por parte deste empresário, em relação a seus pares. Como esperar que façam a mesma avaliação dos resultados da rede, ou que suas percepções componham uma avaliação média geral para a rede?

Situação 2 – Uma pesquisa realizada em 2004 com duas redes de empresas fabricantes de móveis (WEGNER, 2005) apresenta indicações pertinentes. Os associados de uma das redes participavam de feiras internacionais, exportavam conjuntamente e estabeleceram um centro de distribuição nos Estados Unidos através da rede. A outra, formada em um pólo moveleiro distinto, era composta por pequenas fábricas que realizavam, principalmente, ações de capacitação e aquisição conjunta de materiais. Ao contrário do que se poderia imaginar, os empresários da segunda rede mostraram-se mais satisfeitos e avaliaram melhor os resultados de sua associação do que os primeiros. Seria, então, diferente o significado que cada um desses grupos atribuía à rede, levando também a avaliar distintamente o impacto da sua rede para o desempenho das suas empresas?

Situação 3 – Uma enquete realizada com 75 empresários da região de Santa Cruz do Sul (RS), cujas empresas estão associadas a redes de cooperação, revelou que o principal resultado das ações colaborativas, na opinião daqueles empresários, era a troca de experiências com seus pares (WITTMANN *et al.*, 2008). Na mesma pesquisa, este também foi citado como o principal motivo pelo qual os empresários decidiam participar da rede. A possibilidade de troca de experiências foi o motivo que levou à decisão, *a priori*, de participar da rede, ou trata-se de uma produção de sentido *post-facto* (WEICK, 1987) por parte dos empresários agora participantes da rede e que já vivenciaram as possibilidades que o trabalho em rede gera?

Não se espera, aqui, responder às questões acima colocadas, mas tomá-las como base para refletir sobre os aspectos subjetivos que fazem parte da constituição de redes interorganizacionais e os sentidos que os empresários participantes lhes atribuem. Em outros termos, dadas as diferenças de leituras do ambiente e de produção de significado que os indivíduos fazem, é compreensível que ao participar de uma organização cooperativa esta seja percebida de maneiras diferentes.

Walsch e Ungson (1991² *apud* WEICK, 1995), argumentam que uma organização é uma rede de significados intersubjetivos compartilhados, sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e da interação social diária. O mesmo se pode dizer de uma rede de empresas: à medida que o tempo passa, ocorrem interações repetidas entre seus membros, e a rede passa a ter um significado compartilhado para seus integrantes. No entanto, não se trata de um processo linear e automático. Wiley (1988) apresenta quatro níveis de produção de sentido, os quais podem ser encontrados nas organizações: o nível do indivíduo, o nível da interação social, o nível da estrutura social e o nível da cultura.

O nível do indivíduo é caracterizado pela intra-subjetividade, pela interpretação pessoal da realidade e pela criação de sentido por parte do indivíduo. É a partir da interação social que pensamentos, sentimentos e intenções individuais são fundidos ou sintetizados em conversações durante as quais o *eu* é transformado em *nós* (intersubjetividade). Para Wiley (1988), a intersubjetividade emerge do intercâmbio e da síntese de dois ou mais comunicadores. A esse respeito, Weick (1995) sustenta que não se trata simplesmente de uma interação na qual normas são compartilhadas, mas se forma um nível de realidade social que consiste na junção ou na fusão de realidades.

O nível da estrutura social (subjetividade genérica) está acima da intersubjetividade. Wiley (1988) argumenta que a característica definidora do nível estrutural é que as particularidades humanas individuais são deixadas para trás, implicando em um *eu* genérico. O autor inclui as organizações no nível da subjetividade genérica, produzindo significados compartilhados entre seus membros. Bakken e Hernes (2006) acrescentam que a subjetividade genérica corresponde a um nível diferente de análise em relação aos anteriores e está baseada em mecanismos estruturais como regras, hábitos e rotinas, tais como planos, estratégias e orçamentos. O nível da cultura (extrasubjetividade) é o último nível de análise, apresentado por Wiley (1988) como uma realidade simbólica em que as regras são substituídas por significados puros.

É provável que os níveis de produção de sentido que ocorrem nas organizações individuais, descritos por Wiley (1988), ocorram também em relacionamentos cooperativos, dadas as características de interação, aprofundamento das relações e construção de uma identidade comum que caracterizam o trabalho coletivo (CHILD, 2001). No período que antecede a criação de uma rede e, mesmo, nas etapas iniciais de sua constituição, é compreensível que cada empresário tenha produzido um significado intrasubjetivo para a relação cooperativa. Ao interpretar o processo de modo particular, cada empresário cria expectativas diferentes para os resultados que a rede deve/pode proporcionar. A vivência particular de cada

² WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. *Organizational Memory*. The Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

um faz com que, em retrospectiva, a cooperação assuma significados distintos dos demais.

O aumento da interação dos participantes ao longo do trabalho cooperativo, nas etapas de formatação e definição dos objetivos da rede, contribui para que se estabeleçam significados intersubjetivos. Entretanto, isso não garante que todos tenham as mesmas expectativas quanto aos resultados da rede, ou que automaticamente passem a compartilhar um mesmo significado. É preciso lembrar que cada uma das empresas mantém sua individualidade, sua independência em relação às demais, suas características e limitações particulares. Portanto, cada empresário produzirá sentido para sua inserção na rede considerando-a como um apoio para a solução das suas próprias dificuldades.

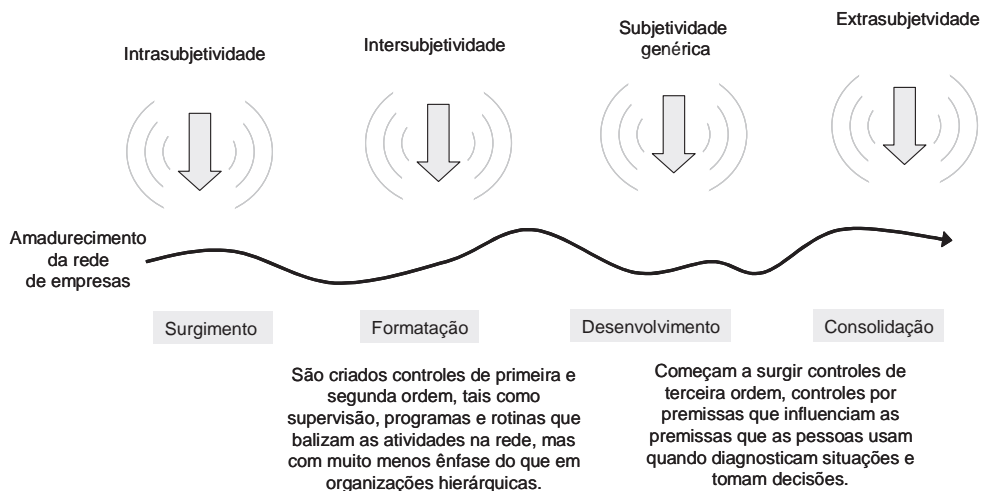
A subjetividade genérica pode emergir quando interações repetidas acontecem no grupo e os participantes produzem um significado compartilhado. Algumas premissas começam a ser desenvolvidas e se institucionalizam, servindo de referência para os participantes na tomada de decisões. Essas premissas podem ser chamadas de controles de terceira ordem porque, mesmo não sendo formalizadas, são aceitas como válidas e utilizadas como referência. A formação de uma cultura própria da rede – extrasubjetividade – é a última etapa desse processo e, seguramente, tende a levar um período maior de tempo para se consolidar.

A Figura 2 representa a passagem da intrasubjetividade de cada participante da rede para a intersubjetividade e, posteriormente, para a subjetividade genérica e a extrasubjetividade. Essas mudanças não acontecem de forma linear e automática. Avançam, retrocedem, ajustam-se continuamente; podem ocorrer ou não, de acordo com o processo de amadurecimento da rede. O ingresso, na rede, de novos associados que produzem um sentido diferente para a relação cooperativa, por exemplo, representa um momento em que a intersubjetividade do grupo sofre modificações ou busca influenciar os novos entrantes. Para alguns empresários, não compartilhar da intersubjetividade do grupo pode levá-los a sair da rede, já que para eles as ações e resultados não têm o mesmo ou, até, qualquer sentido.

Quando a rede começa a desenvolver um vocabulário próprio da organização, surgem controles de terceira ordem que limitam o fluxo e o conteúdo da informação, limitam a busca por alternativas e focam as expectativas, sem que haja regras e controles diretos ou explícitos. Em uma rede, tendem a existir menos controles formais, dado seu caráter participativo, de maneira que o desenvolvimento de controles de terceira ordem é mais importante, mas pode levar mais tempo para se concretizar.

Cabe destacar que agentes externos podem ter um papel importante no processo de constituição e desenvolvimento das redes de empresas, como ocorre com o Programa Redes de Cooperação³ no Estado do Rio Grande do Sul. A passagem de um contexto em que prevalece a intrasubjetividade dos participantes da rede, para um contexto em que surge uma intersubjetividade e depois uma subjetividade genérica, pode ser facilitada à medida que existe um agente organizador e mediador das ações; diferente de redes de negócios constituídas espontaneamente, em que os próprios empresários ou participantes são os responsáveis exclusivos pelo desenvolvimento do grupo e têm a tarefa de construir a organização coletiva a partir de suas experiências e possibilidades.

³ O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul que apoia a constituição de redes de pequenas empresas, através de uma parceria com universidades regionais, as quais oferecem consultoria especializada e suporte a grupos de empresários que tenham interesse em constituir redes cooperativas.

Figura 2 - Produção de Significado em Redes de Empresas

Além disso, como é óbvio, o processo de produção de sentido ocorre de maneiras distintas em se tratando de redes de empresas diferentes. Pode-se argumentar, portanto, que não só empresários de uma mesma rede constroem diferentes significados, mas principalmente que redes distintas são constituídas por empresários que, em seu conjunto, produzem um sentido diferente para a cooperação. Com base nessas observações, avaliar o desempenho de uma rede por meio de um modelo que busca exclusivamente encontrar medidas precisas e quantificadas equivale a relegar a segundo plano o fato de que os participantes fazem diferentes interpretações e criam significados distintos para a rede. Aplicar o mesmo modelo para redes diferentes, acreditando na possibilidade de comparar os resultados, então, se constitui em uma posição insustentável.

Em direção a uma proposta

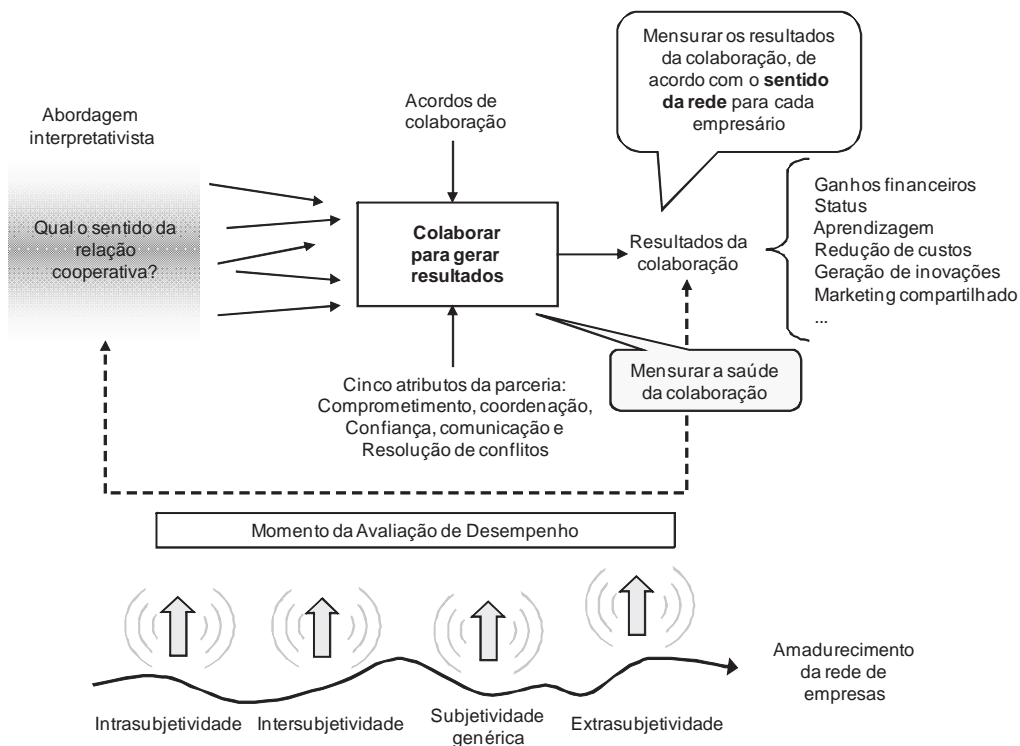
As características de uma rede de empresas de caráter cooperativo – participação, colaboração, flexibilidade – a tornam distinta de organizações baseadas em comando e controle. Mais do que isso, o fato de serem formadas por um grande número de atores que produzem diferentes significados para a experiência cooperativa, exige que o desempenho seja avaliado incluindo o sentido produzido por cada um. Considerar essas peculiaridades e aceitar que a mesma rede pode assumir sentidos diferentes e legítimos para cada participante, abre a possibilidade de pensar maneiras de avaliá-las utilizando uma abordagem interpretativista.

Dentre os modelos conhecidos de avaliação de desempenho de redes de empresas que circulam em nosso meio, está o de Parung e Bititci (2006), sintetizado na Figura 1. Nele se encontra um conjunto de elementos que devem ser considerados na avaliação de uma rede. No entanto, nele não se encontram os aspectos relativos à produção de sentido que os empresários fazem sobre a relação cooperativa e em relação a eles mesmos, ao longo do tempo. Conhecer essas diferenças permite compreender os esforços de colaboração de cada um para gerar resultados dentro da rede e, também, compreender como cada um avalia os resultados da colaboração.

Por isto, na proposição do modelo (Figura 3) objeto deste artigo, optou-se por alterar o modelo de Parung e Bititci (2006), suprimindo a mensuração das contribuições de cada participante da rede e valorizando a idéia de cooperação e igualdade. Ou seja, se a rede deve se caracterizar por relações de cooperação e igualdade, mensurar a contribuição individual de cada participante induz à ruptura com a noção de cooperação e introduz um viés competitivo. Além disto, a aborda-

gem interpretativista é inserida como uma nova dimensão, considerando os diferentes sentidos que os empresários atribuem à rede e aos resultados da colaboração. Não se trata de apenas acrescentar elementos ao modelo de Parung e Bititci (2006), mas de propor um *outro* modelo, que considere simultaneamente dimensões estruturais e processuais, rompendo com a dicotomia há muito superada entre dimensões objetivas e subjetivas.

Figura 3 – Concepção de Avaliação do Desempenho de Redes Integrando a Abordagem Interpretativista



A parte inferior da Figura mostra que o momento em que a avaliação de desempenho é realizada e que o grau de amadurecimento da rede naquele momento influenciam no sentido que os empresários criam e, por conseqüência, no sentido que os resultados fazem para cada um. Mesmo que a rede já tenha um período maior de existência, novos participantes produzirão um sentido particular que pode, inclusive, gerar influências sobre os demais empresários do grupo, de maneira que não há um processo linear de amadurecimento ou compartilhamento de sentido.

Ao mesmo tempo, o modelo proposto torna possível acompanhar as mudanças na produção de sentido que decorrem das interações dos atores, com o passar do tempo. Desde o surgimento da rede até a sua consolidação, é plausível que as intrasubjetividades se ajustem para intersubjetividades e, posteriormente, para uma subjetividade genérica e, até mesmo, em uma cultura própria da rede (extrasubjetividade). Ao valer-se da abordagem interpretativista, gestores e empresários aceitam o fato de que as relações interorganizacionais são complexas e seus resultados não podem ser mensurados exclusivamente com medidas quantitativas padronizadas, sob pena de que se perca, nesse processo, parte da riqueza e da subjetividade inerentes à dinâmica das redes de empresas.

Utilizar a abordagem interpretativista para compreender a produção de sentidos dos empresários em uma rede (ou em redes diferentes) não tem por

objetivo produzir informações para influenciar os sentidos minoritários ou distintivos. Trata-se, isso sim, de possibilitar que os empresários e os gestores se dêem conta do processo de produção de sentido e de sua participação no processo, acompanhando o desenvolvimento da rede.

É possível afirmar que o contínuo processo de produção de sentido, a criação de intersubjetividades que são constantemente construídas e reconstruídas em direção à subjetividade genérica, e o ingresso de novos participantes que produzem sentidos diferentes para a rede, permitem compreender as redes de empresas como um processo, sempre algo que se encontra em um constante organizar-se, como postula Weick (1995), e não como uma organização estática. Ao incluir a abordagem interpretativista na avaliação de desempenho, a natureza processual e de transformação das redes é aceita e incorporada.

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo discutir e exercitar as contribuições da abordagem da produção de sentido para o processo de avaliação de desempenho em redes cooperativas de pequenas e médias empresas. O tema da mensuração de desempenho ainda é pouco explorado na área de relações interorganizacionais e, além disso, não há estudos que tenham abordado este tema sob a perspectiva interpretativista, baseada no trabalho de Karl Weick. A aproximação de duas perspectivas teóricas aparentemente tão distintas, resulta do entendimento do fato de os empresários de uma mesma rede de empresas interpretarem sua participação nesta rede de maneiras diferentes, influenciando também sua percepção dos resultados que a cooperação proporcionou.

Com base na argumentação teórica apresentada, conclui-se que a abordagem da produção de sentido pode gerar interessantes contribuições ao tema avaliação de desempenho em redes de empresas. Ela permite considerar, por exemplo, que a avaliação de cada empresário quanto à participação na rede é influenciada pela sua própria interpretação da realidade, sua interação dentro do grupo e criação de significados, que podem modificar-se ao longo do tempo. Ao incorporar a dimensão interpretativista a um modelo de avaliação de desempenho, obtém-se uma melhor compreensão sobre como cada empresário se insere na relação cooperativa e o que espera dela. Isto implica romper com a lógica essencialmente objetivista da avaliação de desempenho, usualmente calcada apenas em indicadores quantitativos pré-determinados e padronizados ou em modelos construídos com a intenção de atender as necessidades de um conjunto de usuários externos.

A perspectiva interpretativista possibilita considerar uma proposta de avaliação de desempenho que reconhece a complexidade das relações em redes e o fato de que cada empresário interpreta a vivência cooperativa e os resultados da cooperação de um ponto de vista particular.

Referências

- ANDERSON, M.H. How can we know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl Weick's *The social psychology of organizing*. *Organization Studies*, v.27, n. 11, p. 1675-1692, 2006.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. *Organization Studies*, v. 22, n.2, p. 337, 2001.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, v. 27, n.11, p. 1599-1616, 2006.
- BÖHE, D.M.; SILVA, K.M. O dilema do crescimento em redes de cooperação – o caso da Panimel. In: VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação: uma nova organi-*

- zação de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 157-182.
- CASAROTTO F^o, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CEGLIE, G.; DINI, M. *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. *et al. Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint-ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998. Chapter 2, p. 17-44: Different Perspectives.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FRYXELL, G.E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the Ink Dries: the interaction of trust and control in us-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, v. 39, n.6, p. 865-886, 2002.
- GEERSBRO, J. Sensemaking in business networks – making sense of business networks. *Working Paper*. Copenhagen, 2004.
- GIOIA, D. On Weick: an appreciation. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1709-1721, 2006.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network analysis revisited. In: MARSDEN, P; LIN, N. (Eds.) *Social structural and network analysis*. London: Sage, 1982. p.481-510.
- GRAY, B.; BOUGON, M.G.; DONNELLON, A. Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of Management*, v. 2, n. 11, p. 83-98, 1985.
- HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 141-158, 1988.
- HENNEBERG, S.C.; NAUDÉ, P.; MOUZAS, S. Sense-making and management in business networks – some observations, considerations, and a research agenda. *Industrial Marketing Management*. No prelo.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H.. *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*. United Nations Industrial Development Organization – UNIDO. Discussion Paper No. 1. Vienna, 1995. Disponível em <<http://unido.org/userfiles/russof/humphrey.pdf>>. Acesso em 20 jun 2007.
- JUNQUEIRA, L.; MISOCZKY, M. C. Redes sociais: apresentação. *Revista de Administração Pública*, v.43, n.5, p. 1003-1005, 2009.
- JOHNSON, J.C.; ORBACH, M.K. Perceiving the political landscape: egos biases in cognitive political networks. *Social Network*, n.24, p.291-310, 2002.
- KILDUFF, M.; TSAI, W. *Social networks and organizations*. London: Sage, 2003.
- KRACKHARDT, D. Cognitive social structures. *Social Networks*, n.9, p.109-134, 1987.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N.G. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.

- LEWIN, K. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper, 1951.
- MJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, v. 8, n.3, p. 257-274, 1997.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.
- NADVI, K. *Industrial clusters and networks: case studies of SME growth and innovation*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1995. Disponível em <<http://www.unido.org/en/doc/3497>>. Acesso em 25 jun 2007.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 2, n. 19, p. 205-225, 1999.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, n.4, p. 794-829, 1993.
- PARUNG, J.; BITITCI, U.S. A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*, v. 2, n.1, p. 116-136, 2006.
- PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76, 1998.
- PROVAN, K.; MILWARD, H.B. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, v. 61, n. 4, p. 414-423, 2001.
- PROVAN, K.G.; MILWARD, H.B. A Preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, p.1-33, 1995.
- PROVAN, K.G.; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press, 2008. p. 691-716.
- RIPOLL, C.L.C. *Redes empresariales*. Experiencias en la Region Andina. Trujillo (Peru): Minka, 2003.
- RUSSO, F. *Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO Program*. Manama: UNIDO, 2002.
- SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M.H.; FLOYD, S.W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 427-442, 2003.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*. v.4, n.10, p. 724-738, 1985.
- SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relations*, v. 57, n. 2, 201-220, 2004.
- SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: BACHMANN, R.; LANE, C. (Orgs.). *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 31-62.
- SYDOW, J.; MILWARD, H.B. Reviewing the evaluation perspective: on criteria, occasions, procedures, and practices. Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR), 10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN), University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.

- TODEVA, E. *Business networks: strategy and structure*. London: Routledge, 2006.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, v.12, n.4, p. 1043-1069, 2008.
- VERSCHOORE, J.R.S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.
- WATZLAWICK, P. *A realidade inventada*. Campinas: Editorial Psy II, 1994.
- WEGNER, D. *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. 2005. Dissertação. Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. London: Sage, 1995.
- WEICK, K.E. Substitutes for strategy. In: TEECE, D. J. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. New York: Harper & Row, 1987. p. 221-233.
- WILEY, N. The micro-macro problem in Social Theory. *Sociological Theory*, v. 6 (Fall), p. 254-261, 1988.
- WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. ; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *REDES - Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 13, p. 160-180, 2008.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, v. 9, n.2, p. 141-159, 1998.
- ZINELDIN, M; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, v. 17, n.5, p. 460-470, 2005.

Artigo recebido em 13/10/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 07/05/2010.

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO PAPEL DE GESTORES DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Washington José de Souza*
Lia Sales Serafim**
Thiago Ferreira Dias***

Resumo

O artigo descreve dimensões da gestão social a partir de noções que gestores de organizações não-governamentais elaboram acerca do papel que exercem. Foi utilizada abordagem qualitativa a partir da análise de conteúdo categorial e referencial teórico fundado na Teoria da Representação Social, na tentativa de revelar processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais, sob a forma de sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações estudadas, de acordo com interpretações dos gestores. A análise dos resultados evidencia uma diversidade de papéis assumidos pelos gestores pesquisados, pois há leituras e estratégias adotadas na condução das organizações que aparecem mediadas pelo estilo do líder. A formação profissional e aspectos relacionados à inserção social do gestor são determinantes no delineamento das representações sociais. Como conclusão, é pertinente afirmar que os papéis assumidos pelos gestores aparecem ancorados em leituras particulares da missão e dos objetivos organizacionais, imprimindo à Gestão Social caráter dinâmico contingencial.

Palavras-chave: Organizações não-governamentais. Gestão social. Representação social. Processos intra-individuais. Processos inter-individuais. Processos situacionais.

Social Representation of the Roles of Managers of Non-Governmental Organization

Abstract

The article describes the dimensions of social management from the little knowledge that managers of non-governmental organizations elaborate concerning the role that they play. The research used the qualitative approach from the analysis of category content and theoretical reference established in the Theory of the Social Representation, in an attempt to disclose intra-individual, Inter-individual and situations processes, under the form of systems of beliefs, values, symbols and histories. These give sense to the existence of the studied organizations interpretations of the managers. The analysis of the results reveals the diverse strategies of the managers in the running of the organizations, where the style of the action is mediated by the face of the leader. We see that professional formation and aspects related to the social insertion of the manager are crucial in the description of the social representations. We conclude that the roles of the managers appear to be anchored in the proper insights linked to the mission and organizational goals, giving Social Management a contingencial dynamic shape.

Keywords: Non-governmental organizations. Social management. Social representations. Intra-individual processes. Inter-individual processes. Situational processes.

**Pós-Doutorado em Gestão Social na Birmingham Business School, University of Birmingham. Professor Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Endereço: R. Industrial João Motta, 1541/101, Bl. E. Natal/RN. CEP: 59082-410. E-mail: wsouza@ufrnet.br*

***Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: liaserafim@yahoo.com.br*

****Doutorando em Administração – PPGA/UFRN. Professor Assistente I da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA. E-mail: tfdpe@yahoo.com.br*

No Brasil, a atividade associativa ganhou força nos anos 1970, acelerando-se a partir dos anos 1980. Fernandes (2002) salienta que, no país, de forma curiosa, o crescimento dos movimentos sociais aconteceu durante a ditadura militar. Nesse período, às pessoas não era permitido o empenho em ações transformadoras que atingissem a sociedade como um todo. Deu-se, então, o deslocamento das ações sociais a partir da participação civil no Estado, ora tornada mínima, devido ao cerceamento dos mecanismos de comunicação civil com as instâncias superiores e à repressão ao movimento sindical, esteio das mobilizações populares, ou seja, da comunidade local.

Com o surgimento de um terceiro setor não-governamental e não-lucrativo, uma forma institucional ganha corpo, e palavras, antes desconhecidas, passam a fazer parte do léxico brasileiro. ONG (Organização Não-Governamental), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), OS (Organização Social), terceiro setor e empreendedorismo social são temas correntes na mídia e prática de pessoas. São redefinidas as esferas de atuação do governo, do mercado e da sociedade civil. É adotada, no meio social, a concepção de que o Estado não mais pode, por si, garantir bem-estar à população. Assim, o terceiro setor aparece fornecendo serviços que o setor público não consegue atender a contento, em particular no que se refere à atenção a grupos sociais marginalizados ou indefesos diante da exclusão gerada pelo mercado. É esse o discurso de tendência neoliberal que, embora passível de críticas, conforme Montañó (2003), tem presidido ações e orientado crenças de parte significativa de militantes, acadêmicos, mídia e sociedade.

Ainda, num olhar mais amplo, verifica-se que a gestão de organizações do terceiro setor encontra-se encravada na gestão social, ou seja, na gestão (processo) das demandas e necessidades sociais (fins). A gestão social deve ser determinada pela solidariedade. Portanto, é um processo que deve primar pelo acordo coletivo em que o outro deve ser incluído por meio de um processo participativo na tomada de decisão, apoiada, segundo Tenório (2005), na cidadania deliberativa habermasiana. Essa corrente teórica, referente a segunda geração da Escola de Frankfurt, versa que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão inclusivos, na pluralidade, na igualdade participativa, na autonomia e no bem comum.

O termo gestão social confunde com a idéia de gestão pública, porém, como ressalta França-Filho (2007), não se trata só de uma demanda típica do Estado, mas, de necessidades sociais respondidas pela própria sociedade, a partir de diversas formas organizacionais, como, especialmente, o fenômeno associativo da economia solidária. Em tal fenômeno, os empreendimentos não perseguem objetivos econômicos exclusivamente, pois, estes aparecem apenas como meios para a realização dos fins sociais, que podem traduzir-se em dimensões: social (grau de coesão social, sociabilidade), econômica (vendas, subsídio econômico, reciprocidade), política (grau de democracia interna, grau de comprometimento, articulação em redes), ambiental (preservação e educação ambiental) e organizacional (habilidades técnica e gerencial, formação sociopolítica, acesso aos meios de produção).

A inversão de prioridades em relação à lógica mercantil, abrindo espaço para uma racionalidade substantiva preponderante, é que marca a especificidade da gestão social. Todavia, na prática, o efetivo exercício da gestão social não ocorre sem dificuldades e são vários os desafios a superar.

Dessa forma, há impasses postos por duas idéias recorrentes acerca da gestão de organizações do terceiro setor: a primeira afirma que as pessoas envolvidas na gestão social acreditam que estão fazendo a coisa certa, estão comprometidas com a causa e, portanto, a boa intenção leva ao bom desempenho organizacional (PACE *et al.*, 2004). A segunda idéia vem do confronto entre a crescente pressão pela profissionalização das organizações sociais (SANTOS; BARBOSA, 2004) e, dada a falta de um modelo de gestão próprio, surge o temor da perda

da coerência entre valores norteadores da missão da organização e a busca por resultados (TEIXEIRA, 2004).

O impasse se agrava dado que, no terceiro setor, há características pouco conhecidas das empresas privadas e públicas, como o trabalho voluntário e militante, o uso de favores e o efeito multiplicador da solidariedade (FISCHER; FISCHER, 1996). No terceiro setor, a problemática da dimensão organizacional é plasmada, já que as teorias econômicas e organizacionais dominantes não fornecem suficiente capacidade interpretativa diante do crescimento acelerado nos últimos tempos. A atuante presença na sociedade, por outro lado, tem atraído novas investigações (CARVALHO, 2000).

Assim, este artigo busca compreender o fenômeno da representação social das organizações não-governamentais a partir do olhar daqueles que conduzem as organizações sociais. Para tanto, analisa-se as representações sociais do papel de gestores sociais, traduzidas via processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais de suas ações, dando ênfase aos sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações não-governamentais.

Para tal intento, inicialmente, abordar-se-á aspectos referentes à gestão do terceiro setor e aos seus dilemas teóricos, em especial, ao uso de ferramental administrativo do meio empresarial na gestão desse setor, em que os ambos os setores – este e o empresarial – apresentam objetivos bem distintos, por vezes contraditórios. Posteriormente, discute-se a teoria das representações sociais que dá suporte para a compreensão a respeito da noção que os gestores do terceiro setor possuem do papel que exercem na condução de organizações não-governamentais. Após a fundamentação teórica, utiliza-se a análise de conteúdo categorial para realização de análises e inferências a partir das entrevistas com os gestores sociais, em que se evidenciaram leituras, estratégias, enfim, representações sociais diversificadas dos gestores na condução das organizações não-governamentais.

Gestão do Terceiro Setor: dilemas teóricos

O terceiro setor é constituído por organizações privadas que geram bens e serviços públicos e privados, sem finalidade de lucro. São organizações de natureza privada com finalidade pública. Seus objetivos são voltados para o desenvolvimento político, econômico, social e cultural do meio onde atuam, ao passo que as ações são centradas em temas como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população, preferencialmente de excluídos e marginalizados socialmente (FERNANDES, 2002).

Com o crescimento do terceiro setor, outros temas, além da dimensão político-institucional, se colocam quanto à natureza e atuação. Na medida em que a sociedade vê e reconhece, crescentemente, a necessidade de transformação social, se acentua a responsabilidade das organizações não-governamentais com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos que desenvolvem. Dessa forma, dimensões técnico-administrativas, psicossociais, educacionais e de gestão de mudanças, igualmente, se colocam no âmbito das organizações do terceiro setor (SALVATORE, 2004).

Sob concepção setorialista, fragmentada, plural, voltada para diversas categorias de interesses, porém, focada essencialmente na esfera social, os aspectos administrativos e de gestão foram minimizados pela maioria dos profissionais da área, revelando uma dicotomia entre os mundos social e administrativo (SALVATORE, 2004). Devido à multiplicação das organizações da sociedade civil e ao aumento da abrangência de atuação, ocorreu o incremento dos investimentos direcionados a essas organizações e a exigência pela melhoria da qualidade dos serviços prestados. Nesse cenário, aumentou-se a pressão para que as ONGs, por tradição marcadas por fragilidades no planejamento e na capacitação administrativa, melhorassem a gestão com o propósito de atingir objetivos sociais e gerar impactos positivos na qualidade de vida do público beneficiário (SANTOS; BARBOSA, 2004).

Nessa discussão, vozes e questões se levantam quanto à tendência de tomar a gestão como definidora do sucesso ou do fracasso das organizações do terceiro setor. Dowbor (1999) mostra que as áreas sociais adquiriram importância apenas nos últimos anos e que, ainda, não se formou uma cultura do setor, já que os paradigmas que a gestão social herdou têm profundas raízes no capitalismo industrial. Associar critérios de gestão social com gestão pública, numa tentativa de reduzir lógicas não idênticas a um mesmo denominador é, conforme argumenta Dowbor (1999), uma saída que não conseguirá atender às demandas sociais a contento. O modelo burocrático estatal não possui a agilidade e a flexibilidade necessárias para atender a uma demanda de necessidades sociais díspares. Assim, "há cada vez menos espaço para simplificações desse tipo" (DOWBOR, 1999, p. 36).

De outra forma, segundo Andion (1998), as ferramentas de gestão utilizadas por organizações do terceiro setor não foram concebidas para atender às particularidades que o trabalho de tais organizações efetiva. Adaptaram-se, assim, modelos de gestão de empresas privadas cujos conteúdos são considerados inadequados ao enfrentamento dos problemas específicos ao campo social. Daí o caráter de desafio que o terceiro setor tem a enfrentar para sair do *abismo conceitual e operacional* (SALVATORE, 2004, p. 32) em que se encontra.

Teodósio (2002) afirma que, entre os "verdadeiros mitos" em torno da gestão do terceiro setor, está o de associá-lo à difusão de técnicas de gestão privadas e públicas. Para o autor, o tema gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço das organizações do terceiro setor. Ao passo que o principal desafio é adotar técnicas de gerenciamento que o modernize sem perder as características básicas do espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracterizam a área social.

Conforme Souza e Oliveira (2005), de modo similar à literatura no campo da administração, o construto gestão social encontra obstáculos na sistematização de um corpo de conhecimentos. Como, segundo os autores, é tendência no campo da administração a ênfase na configuração de elementos de gestão sem alçar em importância o contexto sócio-histórico e as ideologias dos atores envolvidos, as intervenções no tema da gestão social aparecem na literatura administrativa de forma fragmentada e descontextualizada, vinculada, precariamente, a estudos passados, sem compor uma teoria acadêmica única e coerente.

Percebe-se, então, um relativo consenso entre autores da área na defesa de que, além da dificuldade conceitual e operacional do construto gestão social, a lógica de funcionamento do primeiro e do segundo setor não deve ser referencial conceitual alternativo compatível com os princípios e valores que devem nortear o terceiro setor. No mais, há o receio de que as influências do mercado e do governo venham a desvirtuar o trabalho que o terceiro setor se propõe a realizar.

Além disso, à medida que as organizações do terceiro setor crescem em tamanho e complexidade e adotam estruturas típicas de organizações públicas e privadas, como é o caso do modelo burocrático de gestão, aumentam ainda mais a vulnerabilidade e as limitações, pois tais empresas tornam-se mais morosas e rotinizadas, e podem perder a sensibilidade para com o trato social e a emancipação humana, valores sobre os quais essas organizações, *a priori*, se alicerçam.

Não se possui uma definição única do que seja desempenho eficaz para uma organização social, dado ao caráter intangível e imensurável, no curto prazo, de suas ações e à diversidade do campo de atuação. De um modo geral, Santos e Barbosa (2004) concordam que tal fenômeno, multifacetado, assume formas e significados diferentes de acordo com o momento e o espaço em que ocorre. Há poucos anos, o "fazer o bem" bastava, não se dando ênfase aos critérios de eficiência e eficácia, hoje alçados em importância (SANTOS; BARBOSA, 2004).

Para contribuir com esse impasse – nas organizações do terceiro setor, assim como em organizações de outra natureza –, a cultura institucional é reforçada por elementos subjetivos como cerimônias, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que atuam no imaginário coletivo por meio da mobilização emocional. As organizações sociais, freqüentemente, carregam um forte apelo emocional vivenciado pelo

líder e compartilhado com outros membros. O tom emocional atrelado à causa social mobiliza ações significativas e fundamentais para a sociedade. Em contrapartida, pode deixar a organização suscetível a ações e decisões emotivas e pouco assertivas (CARVALHO, 2000). De outra forma, "empresariar" a gestão social é, igualmente, algo indesejável.

Mendes (1998) discorre a respeito das peculiaridades da cultura organizacional que caracterizam o terceiro setor, bem como sobre a inadequação de se tomar os modelos de gestão válidos em organizações lucrativas e tentar utilizá-los em organizações não-lucrativas:

Mais do que nunca é preciso reconhecer o que mobiliza os atores e as forças propulsoras e inibidoras próprias do segmento a que pertencem para, então, se propor dinâmicas, técnicas e instrumentos adequados à cultura dessas organizações [...] Mais inapropriado ainda seria apreender os modelos válidos para o setor privado e o setor público (MENDES, 1998, p. 171).

Ainda sobre a análise do ambiente organizacional das ONGs, Fischer (2003) afirma que, embora todas as organizações necessitem ter fortes vínculos das pessoas com suas estratégias, nas organizações do terceiro setor, é preciso que essa identidade organizacional seja ainda mais profunda, estimulando o compartilhamento da visão comum. Nesta perspectiva, o artigo busca analisar as representações sociais do papel de gestores de organizações não-governamentais, traduzidas via processos intra-individuais, inter-individuais e situacionais de suas ações, dando ênfase aos sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias que dão sentido à existência das organizações não-governamentais.

Por que Representações Sociais?

Diante do caráter dinâmico e heterogêneo do terceiro setor, utilizou-se a teoria das representações sociais como fundamentação teórica para abordar como gestores representam seu papel nas organizações sociais. A noção de representação social adotada neste trabalho apóia-se na teoria proposta por Moscovici, em 1961, cuja elaboração mais completa encontra-se em sua obra *La psychanalyse, son image e son public*, na qual estudou o fenômeno da divulgação e apropriação da teoria psicanalítica pela população parisiense (MOSCOVICI, 1978). Em seu trabalho, o autor visava estabelecer uma psicossociologia do conhecimento, pois, segundo o autor, as representações sociais são construídas a partir do conjunto de ações compartilhadas por determinado grupo e expressam suas crenças, valores e sentimentos em relação aos objetos do mundo social. Dessa forma, seu estudo favorece a compreensão da interação entre o universo individual e as condições sociais nas quais os indivíduos interagem. Permite, ainda, compreender os processos que intervêm na adaptação social e cognitiva dos indivíduos às realidades cotidianas e ao seu ambiente social e ideológico. A partir do modelo de pesquisa adotado, buscou-se compreender como o gestor de organização não-governamental (sujeito) avalia o seu papel na condução da organização (objeto).

Segundo Moscovici (2004), representação social é uma forma de conhecimento compartilhado, articulado, que se constitui como uma teoria leiga a respeito de determinados objetos sociais. É, também, denominada como saber de senso comum, diferentemente do saber científico. As representações sociais formam sistemas cujos objetivos se referem à substituição das teorias espontâneas por versões com uma definição específica, compartilhada com os membros de um grupo, que passam a incorporá-la no cotidiano (ALMEIDA, 2005b).

Apontando para a riqueza da complexidade do fenômeno das representações sociais, Jodelet (2001) afirma que, ao se estudar os elementos que compõem a realidade social, sejam eles informativos, cognitivos, ideológicos, crenças, valores, atitudes, opiniões ou imagens, percebe-se que esses elementos são organizados sempre sob a aparência de um saber que diz algo a respeito da realidade.

Saliente-se que não é todo e qualquer conhecimento do senso comum que pode ser denominado de representação social. Para se tornar uma representação social o objeto deve ser polimorfo, ou seja, pode assumir formas diferentes a cada contexto social e, ao mesmo tempo, ter relevância cultural para um grupo (ALMEIDA, 2005a).

Como forma de conhecimento social, as representações sociais assentam-se em três aspectos importantes: a *comunicação*, a *(re)construção do real* e o *domínio do mundo*. A *comunicação* refere-se ao fato de as representações possibilitarem às pessoas um código para intermediar trocas e classificar e nomear objetos de maneira unívoca, as partes do mundo particular, a história individual e coletiva. Para Jodelet (2001), trata-se de uma compreensão alcançada por indivíduos que pensam e, à semelhança de seus pronunciamentos, demonstram que terão pensado juntos sobre os mesmos assuntos.

A *(re)construção do real* reside na relação entre comunicação e representação que sujeitos constroem, a realidade cotidiana. "Nenhuma mente está livre dos efeitos de condicionamentos anteriores que lhes estão impostos por suas representações, linguagem ou cultura" (MOSCOVICI, 2004, p. 35).

O *domínio do mundo* está presente porque as representações sociais são entendidas como instrumentos práticos que permitem ao sujeito se situar e dominar o mundo que o cerca. Aqui, trata-se de uma dimensão mais concreta, na medida em que o domínio do mundo remete à utilidade social do conceito de representação (ALMEIDA, 2005b).

As representações sociais são criadas por dois mecanismos de um processo de pensamento que utilizam a memória e as conclusões já elaboradas. O primeiro é a *ancoragem*, mecanismo pelo qual se busca transformar algo estranho e perturbador em familiar e integrá-lo ao conhecimento preexistente. O objeto novo é reajustado para que se enquadre na categoria conhecida, adquirindo características dessa categoria. O objetivo da ancoragem é facilitar a interpretação de características, a compreensão de intenções e motivos subjacentes às ações das pessoas e formar opiniões (MOSCOVICI, 2004).

O segundo mecanismo é a *objetivação*. Trata-se de transformar o que é abstrato e novo em imagem concreta, apoiada em concepções familiares. Como numa representação social, segundo Moscovici (2004), o aspecto figurativo da representação é inseparável do seu aspecto significante, a objetivação transforma um conceito em uma imagem ou em núcleo figurativo.

A abordagem utilizada neste trabalho é a societal de Doise (1993). Uma das características dessa abordagem é a busca de articulação de explicações de ordem individual com explicações de ordem societal, evidenciando que os processos que os indivíduos dispõem para funcionar em sociedade são orientados por dinâmicas sociais (interacionais, posicionais ou de valores e de crenças gerais). Essa perspectiva adota quatro níveis de análise:

1. focaliza processos intra-individuais, analisando o modo como os indivíduos organizam experiências frente ao meio ambiente;
2. examina processos inter-individuais e situacionais, buscando nos sistemas de interação princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais;
3. considera diferentes posições que os indivíduos ocupam nas relações sociais e analisa como essas posições modulam processos do primeiro e do segundo níveis;
4. enfoca sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais, adotando o pressuposto de que produções culturais e ideológicas, características de uma sociedade ou de certos grupos, dão significação a comportamentos de indivíduos e criam diferenciações sociais em nome de princípios gerais (ALMEIDA, 2005a).

A abordagem societal entende as representações sociais como princípios geradores de tomada de posição, vinculadas às inserções sociais específicas, or-

ganizando processos simbólicos que interferem nas relações sociais. Dessa maneira, propõe uma leitura tridimensional para estudar as representações sociais, sendo que cada fase corresponde a uma hipótese específica (DOISE, 1993).

A primeira hipótese é a presença de uma partilha de crenças comuns, entre diferentes membros de uma população, acerca de um objeto social, visto que as representações se constroem em relações de comunicação que supõem linguagens e referências comuns àqueles que estão implicados nessas interações. Tal hipótese *identifica o campo comum das representações sociais para aquele grupo*. A segunda hipótese refere-se à natureza das diferenças nas tomadas de posição em relação a um dado objeto de representação. Procura explicar como e por que indivíduos se diferenciam entre si nas relações que mantêm com esses objetos de representação. Nesse caso, *identifica os princípios organizadores das diferenças individuais*. A terceira hipótese considera que as representações, além de contribuírem para estabelecer consensos entre indivíduos, marcados por oposições individuais, são caracterizadas por ancoragens das tomadas de posição em outras realidades simbólicas coletiva: *ancora as diferenças individuais* (ALMEIDA, 2005a).

Ao utilizar a teoria das representações sociais, este estudo buscou compreender como gestores de organizações não-governamentais, de diferentes ramos de atuação, representam seu papel na condução de organizações não-governamentais.

Metodologia

A construção da pesquisa esteve alinhada a uma abordagem qualitativa destinada à compreensão de um fenômeno social específico, qual seja, o modo como lideranças de Organizações Não-Governamentais representam o papel próprio de Gestor de Organizações Não-Governamentais. Tal perspectiva considera processos inter-individuais de gestão, fatores situacionais e sistemas de crenças, permitindo, assim, a apreensão do contexto em que o líder está inserido e reflexões em torno de paradoxos e desafios da atuação social desempenhada.

Apesar da crítica da ausência de rigor científico a abordagem qualitativa – advinda de adeptos da postura positivista, cujo viés é quantitativo – esse tipo de pesquisa preserva características fundamentais da construção científica em termos de rigor e confiabilidade (VIEIRA, 2006). Difere, sim, do viés quantitativo, quanto à generalização, e, por essa razão, Richardson (1999) advoga que, freqüentemente, a pesquisa qualitativa tem sido vista com desconfiança por investigadores das ciências exatas e da natureza. Todavia, lembra o autor, a pesquisa qualitativa se, por um lado, apresenta vínculos importantes com preocupações características do pensamento crítico e com ideologias progressistas, por outro lado, perdem em termos de validade e confiabilidade, particularmente quando comparadas com metodologias quantitativas.

Assim sendo, a pesquisa qualitativa se diferencia pela tentativa da compreensão detalhada de significados e peculiaridades situacionais apresentadas pelo público investigado, ao invés da opção pela produção científica que prioriza medidas quantitativas de determinadas características de um fenômeno ou de comportamentos. A preocupação por revelar convicções subjetivas é viés comum à etnografia, à observação participante, à pesquisa-ação e a outras disposições qualitativas como aquelas focadas nas representações sociais. Reside, aqui, um pressuposto fundamental: as convicções subjetivas têm primazia explicativa nas Ciências Sociais, sendo este o foco central dos estudos em representação social.

A definição de pesquisa qualitativa coloca diversos problemas e limitações à pesquisa social. Primeiro, são restritas as tentativas para situar concepções e condutas das pessoas entrevistadas em dado contexto histórico ou estrutural. Considera-se suficiente descrever formas diferentes de consciência sem tentar explicar como e por que elas se desenvolvem. Isto conduz a um segundo problema: a tendência para adotar atitude não crítica de concepções e consciência dos entrevistados, sem considerar o seu desenvolvimento epistemológico.

(RICHARDSON, 1999). Tais desafios, em certa medida, são contemplados na construção da teoria e de metodologias em representações sociais.

Arruda (2002), por exemplo, afirma que a Teoria das Representações Sociais operacionaliza um conceito para trabalhar com o pensamento social em sua dinâmica e em sua diversidade, compreendendo duas formas de conhecimento e de comunicação, que se encontram guiadas por objetivos diferentes. O universo consensual seria aquele constituído, principalmente, a partir da conversação informal, na vida cotidiana, ao passo que o universo reificado se cristaliza no espaço científico, mediante cânones de linguagem e hierarquia interna. As duas formas de conhecimento, portanto, apesar de terem propósitos diferentes, são eficazes e indispensáveis à vida humana. A opção dos construtores do conhecimento pela via das representações sociais, todavia, é pela esfera consensual, mediante o reconhecimento de que as duas vertentes não são interdependentes e, portanto, não estanques. Neste sentido, conforme lembra Arruda (2002), é válido observar que a psicologia social, campo em que se insere o estudo das representações sociais:

(...) reflete sobre como os indivíduos, os grupos, os sujeitos sociais, constroem seu conhecimento a partir da sua inscrição social, cultural etc., por um lado, e, por outro, como a sociedade se dá a conhecer e constrói esse conhecimento com os indivíduos. Em suma, como interagem sujeitos e sociedade para construir a realidade, como terminam por construí-la numa estreita parceria, que, sem dúvida, passa pela comunicação. Mas isso só pode acontecer a partir de certa conjuntura científica (...) (ARRUDA, 2002, p.128).

Trata-se, pois, de um campo científico interessado na sistematização de conhecimentos do chamado senso comum. Por envolver fenômenos específicos e diversidades da vida em sociedade, os estudos das representações sociais estão interessados na compreensão e não na generalização de eventos, o que se insere na perspectiva de pesquisa essencialmente qualitativa.

Na definição das organizações que compuseram o conjunto pesquisado, foi observado o critério da *variedade típica*, empregado por Smith, Child e Rowlinson (1990). A seleção sob tal critério ocorreu com base no Cadastro Municipal de Assistência Social da cidade de Fortaleza, tendo sido selecionadas Organizações Não-Governamentais que melhor representavam a totalidade daquelas atuantes no município. Em etapa preliminar, três funcionários públicos de Fortaleza, responsáveis pela gestão do Cadastro, foram incentivados ao diálogo e à posterior indicação, de modo consensual, dos segmentos de ONGs mais representativos no município. Nessa etapa, foram indicados os seguintes segmentos: de integração social a partir da arte e educação; de prevenção e tratamento de dependência de álcool e drogas ilícitas; de assistência à saúde infantil; e de ação comunitária.

Na seqüência, os funcionários foram incentivados a indicar duas organizações que melhor representavam cada um dos segmentos. A pesquisa com gestores sociais foi realizada, assim, em quatro categorias de Organizações Não-Governamentais, cada categoria contando com duas unidades.

O limite de oito organizações teve o propósito de restringir o volume de informações a ser processado, algo comum em estudos de natureza qualitativa, tendo sido observadas, no conjunto selecionado, diversidades e compatibilidades intra e inter segmento. Destaca-se que essas organizações têm em comum a representatividade junto ao Conselho Municipal de Ação Social e mais de 15 anos de atuação nas suas respectivas áreas.

Um roteiro semi-estruturado, via entrevistas em profundidade, serviu de base à coleta de informações.

Dentro da abordagem qualitativa, a opção pela estratégia de análise recaiu na análise de conteúdo. Essa estratégia, segundo Bardin (2004), contempla um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, à obtenção de indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Foi, pois, empregada a análise de conteúdo numa perspectiva de compreensão, descrição e análise de modo qualitativo para atribuir significado à complexidade

do tema, sem apego a aspectos quantitativos que não trariam contribuições significativas ao debate teórico pretendido (DELLAGNELO; SILVA, 2006). Desta forma, a análise de conteúdo, de natureza categorial, foi desenvolvida sob estrito foco em quatro âncoras – *processos intra-individuais, processos inter-individuais, fatores situacionais e crenças e representações* – advindas da abordagem societal de Willien Doise. Tais âncoras foram, então, adotadas como categorias de análise e, portanto, estavam previamente definidas.

Tendo como base as informações obtidas nas entrevistas com os gestores sociais e as categorias previamente definidas, a análise das informações permite as inferências que se seguem.

Resultados e Discussões

A partir das informações obtidas junto aos gestores entrevistados, foi desenvolvida a análise dos resultados. As análises contemplam os quatro níveis da abordagem societal de Willien Doise (1993): intra-individuais, inter-individuais, situacionais e sistemas de crenças, valores, símbolos e histórias.

Dentre os oito entrevistados, sete possuem formação em nível superior e nenhum possui formação em Administração. As gestoras das ONGs que trabalham com integração social por meio da arte e educação são bailarinas, ambas com experiência internacional e uma delas com mestrado na área. Dos dois que trabalham com prevenção e tratamento de álcool e dependência química, um é médico e outro psicólogo e psicopedagogo. As ONGs que prestam assistência à saúde infantil são geridas por uma pedagoga e uma psicóloga. Dos gestores de ONGs que militam com ação comunitária, um é sociólogo, com mestrado em educação popular, e o outro tem formação técnica em mecânica de automóveis. Há, portanto, trajetórias de vida e profissional distintas e, assim, o estabelecimento de papéis aparece fundado em sistemas de crenças e valores que atribuem sentidos diversos ao exercício das ações sociais empreendidas, fato mediado pela natureza da atividade.

Sem exceção, os gestores dizem possuir formação empírica em administração ou em assistência social e ressaltam que, pela militância, se tornam capacitados para a gestão tanto quanto um administrador ou um assistente social. Não associaram o trabalho à pertença de uma crença ou à vinculação religiosa. Três dos entrevistados são, além de gestores, fundadores da organização. Os demais foram convidados, em algum momento, a assumir a gerência.

Os quadros I e II sintetizam crenças e representações coletadas nos segmentos pesquisados. A partir dos dados da pesquisa, foi possível identificar que, no conjunto, o segmento de atuação da organização implica em um dado estilo pessoal do gestor. Gestores de organizações de um mesmo segmento tendem a representar o próprio papel, na condução das organizações, de modo semelhante.

No quadro I, estão identificadas as tendências das ONGs de integração social por meio da arte e educação, de assistência à saúde infantil e de prevenção e tratamento da dependência de álcool e drogas. O agrupamento desses três pares se deu pelas similitudes que apresentam nos sistemas de representação. Na análise dos processos intra-individuais, essas organizações privilegiam a ênfase em habilidades técnicas ancoradas na apropriação dos conteúdos da prática administrativa.

Acerca dos processos inter-individuais, a ênfase dirige-se aos papéis que exigem habilidades sociais, ancoradas na liderança descentralizada, na relevância ao domínio da linguagem, no envolvimento emocional próprio e dos colaboradores para a efetividade do trabalho e na vocação para práticas solidárias.

Os fatores situacionais são representados pela busca do cumprimento do papel social da organização. Nesse ponto da análise, os desafios, os empecilhos e a natureza das conquistas são percebidos por gestores de um mesmo segmento de modo semelhante. Após a análise, fica nítida a dificuldade em sistematizar resquícios comuns de gestão social em meio à diversidade do modo de operar, da natureza de atividade, da forma de financiamento e de interesses que assumem viés assistencial ou contornos de ação política.

Quanto ao sistema de crenças e representações, a ênfase está no papel das organizações sociais na sociedade. Nas falas dos seis gestores entrevistados (enumerados de 1 a 6) de Organizações de Integração Social, de Tratamento da Dependência de Álcool e Drogas e de Assistência à Saúde Infantil, percebe-se a representação do papel das ONGs por meio de um discurso emocional, de conquistas como concessão e de benefícios como caridade:

Então, assim, eu sou fã de carteirinha desse setor, eu conheço de muito perto, com gente que não está acima do bem e do mal, há boas práticas, excelentes práticas e péssimas práticas, mas eu acho que se verifica certamente, em todo país, um avanço muito grande, é real e palpável, vindo dessas iniciativas (Gestor 1)

Porque ninguém deve esperar o governo, por um político. Nós devemos fazer a nossa parte, cada um dar um pouquinho de si e fazer um pouquinho pela sociedade. Aí, sim, nós seremos uma comunidade só. Aí, nós teremos mais igualdade, se cada um fizer sua parte (Gestora 2)

Então quer dizer, esperar que o governo chegue até essa comunidade vai demorar muito. Eu acho que se a gente fizer a nossa parcela, nós como uma sociedade fizermos a nossa parcela, a gente vai tá contribuindo pra sair mais rápido desse caos, sabe? Eu acho que é fundamental as ONGs (Gestora 3)

Percebe-se, assim, que é tímida, nesses segmentos, a leitura crítica do papel dos gestores sociais, tendo presente o viés assistencial.

Quadro I – Síntese das Representações em Organizações de Integração Social, de Tratamento da Dependência de Álcool e Drogas e de Assistência à Saúde Infantil

Nível da análise	Definição	Tendências Identificadas			
		Ênfase	Variáveis	Presença tímida	Variáveis
Processos intra-individuais	Busca compreender como os sujeitos organizam experiências frente ao meio ambiente	Habilidades técnicas	Apropriação da linguagem Conteúdos especializados	Habilidades sociais	Solidariedade
Processos inter-individuais	Busca nos sistemas de integração os princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais	Habilidades Sociais	Tipo de liderança Domínio da linguagem Envolvimento emocional Vocação para o trabalho	Habilidades técnicas	Mobilização
Fatores situacionais	Articula explicações de ordem individual com explicações de ordem societal	Papel social da organização	Desafios Empecilhos Conquistas	Articulação com outros atores sociais	Mobilização
Crenças e representações	Enfoca sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais	Papel das organizações não-governamentais	Discurso emocional Conquista por concessão Benefício como caridade	Reflexão crítica sobre o papel do terceiro setor	Funcionalidade ao neoliberalismo

Fonte: dados da pesquisa, 2007.

Por seguir uma lógica contrária às demais organizações, as representações dos gestores de ONGs de ação comunitária foram tomadas em separado (gestores identificados como 7 e 8). Assim, foi possível verificar um discurso permeado por uma análise crítica e reflexiva do meio social e, conseqüentemente, do trabalho que empreendem nas organizações. Há uma ênfase na busca dos direitos aos cidadãos, sendo a organização um instrumento de luta e controle social:

Não adianta dizer que o cara é empregado, ganha um salário mínimo, que ele é incluído. Não é incluído de nada. No movimento sindical, movimento dos trabalhadores, sindicato vai ter enquanto tiver capitalismo. Quando de um lado tem uma pessoa se apropriando de riqueza coletiva, produzida pelos outros, vai ter sindicato, reclamando hora-extra, reclamando salário, reclamando melhores condições de trabalho, reclamando coisas dos trabalhadores. E, assim, eu vejo uma certa perspectiva nesse movimento de ONGs (Gestor 7)

No Centro de Defesa a gente tem autonomia de mover, a partir do ano 2001, uma ação judicial contra os poderes municipal e estadual pela omissão na resolução do problema de *déficit* de moradia em Fortaleza. Então, em nenhum momento nós nos detivemos, por estar num projeto com financiamento público, de cumprir nosso papel de ONG fiscalizadora e defensora dos direitos humanos, e denunciarmos o Estado pelo não cumprimento do seu dever. E essa postura a gente faz questão de manter porque garante nossa autonomia, garante nossa identidade, acima de tudo como instituição defensora e promotora dos direitos humanos (Gestor 8)

O quadro II favorece a identificação das diferenças. Na análise dos fatores intra-individuais, os líderes comunitários representam seu papel, na condução das organizações, com ênfase em habilidades sociais, ancoradas na ação de práticas solidárias.

Quadro II – Síntese das Representações em Organizações de Ação Comunitária

Nível da análise	Definição	Tendências Identificadas			
		Ênfase	Variáveis	Presença tímida	Variáveis
Processos intra-individuais	Busca compreender como os sujeitos organizam experiências frente ao meio ambiente	Habilidades sociais	Solidariedade	Habilidades técnicas	Apropriação da linguagem Conteúdos especializados
Processos inter-individuais	Busca nos sistemas de integração os princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais	Habilidades Sociais	Mobilização	Habilidades técnicas	Tipo de liderança Domínio da linguagem Envolvimento emocional Vocação para o trabalho
Fatores situacionais	Articula explicações de ordem individual com explicações de ordem societal	Mobilização	Desafios Empecilhos Conquistas	Articulação com o Estado	Empecilhos
Crenças e representações	Enfoca sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais	Papel das organizações não-governamentais	Discurso político Conquista por mobilização Benefício como direito	Reflexão crítica sobre o terceiro setor	Funcionalidade ao neoliberalismo

Fonte: dados da pesquisa, 2007.

Acerca dos processos inter-individuais, os gestores representam seu papel com ênfase em habilidades sociais, voltadas à mobilização, ancoradas na participação política, com vistas ao controle social. Vale ressaltar que a mobilização é a maior ênfase nas organizações de ação comunitária. Essa característica é identificada, também, nas representações dos fatores situacionais. Quanto aos desafios e empecilhos, o traço que as difere das demais organizações é que estas representam o alcance dos objetivos por meio da capacidade de mobilização que conseguem empreender.

Quanto ao sistema de crenças e representações, a ênfase também está no papel das organizações sociais, todavia, no caso dessas organizações, a ancoragem é feita por meio de discurso político, em que conquistas são respostas à

mobilização por direitos. Mesmo abraçando a causa social com ênfase mais politizada, nas falas desses gestores é tímida a presença de uma reflexão crítica da função do terceiro setor na sociedade:

Eu vejo como fundamental. Eu acho fundamental a prática do terceiro setor. Eu não quero com isso dizer que o terceiro setor está atuando bem ou mal não. Existem boas práticas e práticas muito ruins também. Mas, existem práticas de excelência de todo o país, de fora do país, em todo lugar. Eu acho que a mobilização que a gente percebe do cidadão comum com as questões antes tidas como questões de governo, né? Acho que a gente historicamente perdeu um tempo fundamental, estratégico, que foi o tempo que a gente passou dizendo que isso é um problema de governo. E nós sabemos que há muito tempo que é um problema de todos nós. Nenhum governo sozinho vai conseguir resolver isso, nem o terceiro setor também, nem o mundo empresarial. {...} Eu por estar dentro, e por estar cultivando relações com outras organizações não-governamentais, eu observo um valor incomensurável. De obra social mesmo. A palavra é social ao extremo, desde a base (Gestora 2).

Eu acho importantíssimo, sabe, porque acho que é fundamental por essa complexidade que a gente vive hoje de informação, de atualização. As pessoas mais carentes não têm informações. E se a gente não tiver ONGs que estejam nas comunidades, ONGs que estejam lá nas bases trabalhando alguma comunidade, alguém, quem vai trabalhar, nesse momento? Eu acho que é demais pro governo, eu acho que é enorme essa população; a gente não pode cruzar os braços e dizer simplesmente, ah, o governo não faz. É missão do governo, mas eu acho que é dele e nossa (Gestora 3).

Crenças e valores, aqui, têm contornos de *mobilização, não cruzar os braços, social ao extremo desde a base*. Não se trata de assistência, mas, sim, de ato político. Aqui reside uma importante diferença entre este conjunto e os demais.

Após a análise dos quatro níveis, Doise (1993) propõe uma abordagem tridimensional para estudar as representações sociais, sendo que cada fase corresponde a uma hipótese específica. Uma representação social pertence a um grupo que, por meio de suas representações, estabelece princípios de crenças e tomadas de posição. Assim, a proposta dessa abordagem é descrever qual a "face" desse grupo e, no caso deste trabalho, que feição tem o gestor de organização não-governamental.

A abordagem tridimensional responde a três hipóteses. A primeira hipótese refere-se à presença de uma partilha de crenças comuns, entre diferentes membros de uma população, acerca de um objeto social, visto que as representações se constroem em relações de comunicação, as quais supõem linguagens e referências comuns àqueles que estão implicados nessas interações. Em tal hipótese, procura-se identificar o campo comum das representações sociais para o grupo. O campo comum de uma representação é vinculado à memória coletiva e à história do grupo e, de modo consensual, define sua homogeneidade. É pouco sensível ao contexto imediato, resiste à mudança e gera o significado da representação, determinando a sua organização. O grupo de gestores desta pesquisa representa, de forma comum, a gestão de organizações sociais nos seguintes termos:

- os gestores devem possuir habilidades técnicas para a gestão da organização, quando se trata do próprio desempenho, mas, também, habilidades sociais para interagir com beneficiários e parceiros;
- acreditam que a liderança descentralizada seja a alternativa mais eficaz ao alcance das metas organizacionais;
- compreendem que, sem o envolvimento emocional dos membros com o trabalho da organização, as ações não alcançam a efetividade esperada;
- estabelecem elevados critérios à contratação de funcionários e ao engajamento de voluntários pela via do domínio da linguagem;
- mesmo privilegiando o rigor técnico, crêem que o trabalho nas organizações sociais deve ser empreendido como vocação, e não como emprego;
- vêem a ação das organizações sociais como fundamental ao enfrentamento das mazelas sociais.

A segunda hipótese refere-se à natureza das diferenças nas tomadas de posição em relação a um dado objeto de representação. Procura explicar como e porquê indivíduos se diferenciam nas relações que mantêm com objetos de representação. Esta hipótese procura identificar os princípios organizadores das diferenças individuais. Aqui, as representações suportam a heterogeneidade do grupo, são mais flexíveis e sensíveis ao contexto imediato, e podem se transformar. Desse modo, permitem a adaptação à realidade concreta, porém, sem deixar de proteger o campo comum da representação.

Dos relatos dos entrevistados, verifica-se que as diferenças nas tomadas de posição se encontram nas particularidades das organizações. Devido às diferentes áreas de atuação das organizações pesquisadas, desafios, empecilhos e conquistas igualmente são diversos. Assim, os gestores se voltam para "dentro" da organização, e as suas representações sociais se ancoram no modo como percebem o trabalho e os obstáculos que têm a enfrentar. Pode-se perceber essa diferenciação quando da análise dos grupos de gestores em pares por segmento. Cada par mostrou similaridades nos fatores situacionais, sendo os desafios, os empecilhos e as conquistas semelhantes em cada segmento. A natureza do benefício como caridade ou direito e a conquista como concessão ou mobilização, bem como o tipo de discurso demonstram as diferenciações nas tomadas de posição quanto à gestão social.

A terceira hipótese considera que as representações, além de contribuírem para estabelecer consensos entre indivíduos, são caracterizadas por ancoragens das tomadas de posição em outras realidades simbólicas coletivas. Dessa forma, ancora as diferenças individuais.

Com relação à pesquisa, é perceptível que os gestores podem ser agrupados segundo os ramos de atuação das organizações. Foi verificado que, apesar de existirem pontos em comum, o papel assumido se diferencia pela inserção sócio-cultural do gestor. O nível de escolaridade e a inserção social tendem a explicar o modo do envolvimento e a representação do trabalho realizado. Os gestores que não pertencem à mesma camada social dos beneficiários não compartilham problemas comuns, evidenciando distâncias entre o *eu* e os *outros*; e, desta forma, tendem a leituras assistenciais do papel desempenhado. De outro modo, os gestores que se sentem iguais aos beneficiários tendem à adoção de papel político.

Esses traços tornam-se mais evidentes quando se compara a trajetória de vida dos gestores de ONGs de ação comunitária com os demais. Um deles conseguiu ascender socialmente, mas sofreu os mesmos problemas do público que atende. O outro permanece militando entre os pares. Ambos demonstram forte envolvimento emocional com os beneficiários e empenho na efetividade do trabalho. Nesse sentido, estão imersos, gestor e beneficiário, em um mesmo universo, no qual ambos, por vivenciarem a mesma realidade, compartilham as mesmas crenças, pensam e agem como corpo único e proferem discursos semelhantes.

Desta forma, os gestores sociais pesquisados, uma vez inseridos em espaços distintos, com trajetórias de vida e de trabalho distintas, entendem a ação social empreendida mediante diferentes sistemas de referências identitárias. As representações, portanto, não se originam no vazio social, mas num espaço repleto de significações, opiniões, desejos e produções simbólicas. A estrutura e o conteúdo de cada representação se configuram, pois, de acordo com o espaço social, a história de vida, o contexto em que o indivíduo se encontra e o modo como se relaciona com o outro.

Considerações Finais

A pesquisa realizada permite indicar que, em meio à denominação genérica Organizações Não-Governamentais (ONGs), há uma diversidade de papéis que se situa entre leituras assistenciais e contornos políticos da ação empreendida. Tal

fato aparece mediado, por um lado, pela trajetória de vida do gestor e, por outro, pela natureza da organização. Esse resultado empírico reforça a pertinência do viés teórico-metodológico aqui adotado, fundado nas representações sociais. Para Franco (2004), as representações sociais são elementos simbólicos que os sujeitos expressam mediante palavras e ações. Portanto, para compreendê-las é indispensável conhecer as condições de contexto em que os indivíduos estão inseridos. Isso porque, segundo a autora, as representações sociais são historicamente construídas e estão estreitamente vinculadas aos diferentes grupos econômicos, culturais e étnicos que as expressam por meio de mensagens que se refletem nos diferentes atos e nas diversificadas práticas sociais.

A pesquisa realizada evidenciou uma diversidade de leituras, permitindo afirmar que o papel do gestor social é determinado pela formação profissional, pela inserção social do gestor e pela natureza da organização. A ação social e, por sua vez, o papel assumido, se configuram como um mosaico composto por motivações, experiências, vivências e crenças que o gestor traz e emprega na condução do empreendimento.

Há conflitos para encontrar alternativas à adoção de papel burocrático. Os dados da pesquisa evidenciam que os gestores procuram capacitação, mas, mesmo assim, demonstram que a profissionalização não se configura como condição ao sucesso. Antes, o atendimento às demandas sociais prementes é o foco central, ainda que sem considerar critérios de eficiência e eficácia.

Há valores altruístas e compaixão para com os beneficiários. Mais que tirar pessoas da miséria, física ou emocional, eles almejam superar a "miséria das pessoas". A tentativa de resgatar o ser humano em sua integridade e inteireza, por meio de ações que extrapolam o objetivo maior da organização, e o cuidado em assistir aos familiares do beneficiário na busca de emancipação física e humana fortalecem tal entendimento.

No campo ideológico e cultural, três dimensões básicas aparecem: tendência à mercantilização de direitos e prerrogativas das classes populares, convertida em bens ou serviços que podem ser adquiridos no mercado; aceitação ao redimensionamento do papel do Estado, tendo como eixos críticas ao intervencionismo e exaltação ao mercado; consenso de que não existe alternativa senão a reforma (ANDERSON, 1995)

Os dados da pesquisa apontam para o exercício do papel de liderar ações sociais com Estado mínimo. Os gestores não questionam a responsabilidade do mercado capitalista quanto às desigualdades sociais. Neste ponto, é pertinente retomar Montañó (2003) quando este afirma que o terceiro setor, pelo conceito ideológico e mistificado da gestão social, cria uma resignada cultura do possibilismo, desenvolvendo um campo fértil para o avanço da ofensiva neoliberal de retirar e esvaziar históricas conquistas sociais e dos trabalhadores contidas no chamado "pacto keynesiano", sob maior aceitação ou menor resistência a esse fenômeno.

O estudo evidencia que, dada à heterogeneidade de interesses e segmentos de atuação das organizações sociais, os gestores assumem papéis e articulam estilos de ação ancorados em leituras próprias da missão organizacional, modelando-a a contingências ambientais. É pertinente, aqui, registrar que, apesar das categorias empregadas terem se mostrado apropriadas ao estudo, de acordo com o referencial teórico selecionado, estas não esgotam as possibilidades da temática.

Em relação aos resultados obtidos, registra-se que estes estão limitados à situação estudada, não permitindo generalização no sentido da validade estatística, mas, sim, contribuições a elaborações teóricas e metodológicas no campo da gestão social. Para pesquisas futuras, é pertinente o aprofundamento de dilemas e perspectivas desse campo do conhecimento a partir do entendimento da diversidade da gestão social e do pressuposto de que a liderança nela se manifesta em cenário de crenças, valores e símbolos trazidos e impressos, à gestão, por aquele que tem o papel de conduzi-la.

- ALMEIDA, A. M. O.. A pesquisa em representações sociais: proposições teórico-metodológicas. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005a. p. 117-160.
- _____. Representações sociais e a prática pedagógica no processo de construção identitária. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, L. M. (Orgs.). *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2005b. p. 161-197
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTIL, P. (Orgs.). *Pós-neoliberalismo, as políticas sociais e o estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23
- ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev., 1998.
- ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e teorias de gênero. *Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas*, Campinas/SP, v.117, p.127-147, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CARVALHO, C. A. P. Preservar a identidade e buscar padrões de competência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não-governamentais? *Read – Revista Eletrônica de Administração*, 14. ed., v. 6, n. 2, mar./abr., 2000.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 97-118.
- DOISE, W. Debating social representations. In: CANTER, D. V.; BREAKELL, G. M. (Eds.), *Empirical approaches to social representations*. Oxford: Clarendon Press, 1993. p. 157-170
- DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. de M.; RAICHELIS, R. (Orgs.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: Educ – PUC-SP, 1999. p. 31-42
- FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civicus, 2002.
- FISCHER, R. M.; FISCHER A. L. *Exclusão social na Amazônia legal*. Relatório Analítico, SUDAM, 1996.
- FISCHER, R. M.; Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In.: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. 2 ed. São Paulo: Senac, 2003. p. 77-101.
- FRANÇA-FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo gestão social. In: I ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTAO SOCIAL. *Anais...*, Juazeiro do Norte, 2007.
- FRANCO, M. L. P. B. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 121, p. 169-186, jan./abr., 2004.
- JODELET, D. *Representações sociais: um domínio em expansão*. In: Representações sociais. Rio de Janeiro: UERJ, 2001. p. 17-44.
- MENDES, L. C. A. Cultura organizacional no terceiro setor. In: MEREGE, L. C.; BARBOSA, M. N. L. (Orgs.). *Terceiro setor: reflexões sobre o marco legal*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998. p. 143-171.

- MONTAÑO, C. *Terceiro setor e questão social*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- _____. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. C.; SILVA, R. O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais ...* São Paulo: ANPAD, 2004.
- RICHARDSON, R. (Org.). *Pesquisa Social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALOMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997. p. 89-111.
- SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004. p. 17-34
- SANTOS, A. G. G. A.; BARBOSA, J. D. Organizações da sociedade civil de Aracaju: em busca de um modelo de gestão. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2004.
- SMITH, C.; CHILD, J.; ROWLINSON, M. *Reshaping work: the Cadbury experience*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- SOUZA, W. J; OLIVEIRA, M. D. Fundamentos da gestão social na Revolução Industrial: leitura e apreciação crítica. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais ...* Brasília: ANPAD, 2005.
- TEIXEIRA, R. F. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-15, jan./mar., 2004.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, n. 5, v. 3, p. 101-124, 2005.
- TEODÓSIO, A. S. Voluntariado: entre a utopia e a realizada da mudança social. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 13-28.

Artigo recebido em 16/01/2008.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 14/11/2009.

Normas para Publicação, Assinaturas

Diretrizes para Autores

Os artigos e demais colaborações propostas (em português, espanhol ou inglês) deverão atender aos itens abaixo relacionados:

1. Preferencialmente inéditos e na linha temática da O&S.
2. Digitados de forma sequencial, sem espaços ociosos, usando os editores de texto de maior difusão, não excedendo a 20 laudas.
3. Precedidos de resumo, de até 15 linhas (150 palavras), em português e *abstract*, em inglês, acompanhados de pelo menos 3 palavras-chave.
4. Os artigos que contenham desenhos ou gravuras devem ser encaminhados com as matrizes ou originais desses para garantir a fidelidade da reprodução.
5. Encaminhados, juntamente com autorização do autor para a publicação, por e-mail para jagp@ufba.br e candidab@ufba.br ou em uma via impressa acompanhada de arquivo em CD.
6. Os originais deverão conter as seguintes informações sobre o(s) autor(es): nome completo e instituição a que está vinculado e currículo resumido além do endereço para correspondência, telefone, fax e e-mail.
7. Cada artigo deve ser assinado por, no máximo, três (3) autores.
8. Os trabalhos apresentados serão submetidos à apreciação anônima de pelo menos dois avaliadores, sendo os autores notificados da aceitação ou recusa (caso aceito, o autor receberá três exemplares).
9. Ao Conselho Editorial reserva-se o direito de aceitar, sugerir alterações ou recusar os trabalhos encaminhados à publicação.
10. As citações bibliográficas no interior do texto devem ter a forma (AUTOR, ano), como, por exemplo, (GONÇALVES, 2000), e as referências bibliográficas devem ser apresentadas no final do texto de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 10520:2002). Quando as citações aparecem entre aspas, deve-se acrescentar o número da página. Ex.: (GONÇALVES, 2000, p. 95). Vários documentos de um mesmo autor com datas iguais devem ser distinguidos mediante acréscimo de letras minúsculas em ordem alfabética. Ex.: (GONÇALVES, 2000a; 2000b). As referências bibliográficas ao final do artigo seguem a ordem alfabética pelo sobrenome do autor (maiúscula), nome, título, subtítulo (se houver), edição, local, editora, data da publicação, página e/ou volume, obedecendo as normas da ABNT. Antes de submeter o texto à revista **O&S**, o autor deve compatibilizar as citações com as referências bibliográficas do texto. Alguns exemplos abaixo:

Livro

GOMES, L. G. *Novela e sociedade no Brasil*. Niterói: EdUFF, 1998. 137 p.

Livro de vários autores

DONIOL-SHAW, G. et al. *Les plans d'égalité professionnelle: Étude/Bilan*, 1983-1988. Paris: La Documentation Française, 1989.

Capítulo de livro

ROMANO, G. Imagens da juventude na era moderna. In: LEVI, G.; SCHMIDT, J. (Orgs.). *História dos jovens*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. p. 7-16.

Artigo em coletânea organizada pelo autor

ZICCARDI, A. Las ciudades y la cuestión social. In: _____ (Org.) *Pobreza, desigualdad social y ciudadanía*. Los límites de las políticas sociales en América Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2001. p. 85-126. (Colección grupos de trabajo).

Artigo em coletânea organizada pelo autor em conjunto com outro

HIRATA, H. Apresentação à edição brasileira. In: MARUANI, M.; _____. (Orgs.) *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: SENAC Editora, 2003. p. 15-20.

Artigo em coletânea organizada por outro autor

SILVA, Léa da. Somos todos iguais? In: LOVELL, P. (Org.) *Desigualdade racial no Brasil contemporâneo*. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 1991. p.161-170.

Artigo em revista

GURGEL, C. Reforma do Estado e segurança pública. *Política e Administração*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 15-21, set. 1997.

Tese acadêmica

MORGADO, M. L. C. *Reimplante dentário*. 1990. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Faculdade de Odontologia, Universidade Camilo Castelo Branco, São Paulo, 1990.

ARAÚJO, U. A. M. *Máscaras inteiriças Tukúna*: possibilidades de estudos de artefatos de museu para o conhecimento do universo indígena. 1985. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo, 1986.

ALENTEJO, E. *Catálogo de postais*. 1999. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina Catálogo III, Escola de Biblioteconomia, Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

Obras consultadas por meio eletrônico

SILVA, M. M. Crimes da era digital. *Net*, Rio de Janeiro, nov. 1998. Seção Ponto de Vista. Disponível em: <<http://www.brazilnet.com.br/contextos/brasilentrevistas.htm>>. Acesso em: 28 nov. 1998.

KELLY, R. Electronic publishing at APS: its not just online journalism. *APS News Online*, Los Angeles, nov. 1996. Disponível em: <<http://www.aps.org/apsnews/1196/11965.html>>. Acesso em: 25 nov. 1998.

Seminários e congressos

FELICIANO, A. E. D.; NUNES, J. F. Performance reprodutiva em caprinos. In: CONGRESSO DE MEDICINA VETERINÁRIA, 19., 1984, Belém. *Resumos*. Belém: Sociedade Brasileira de Medicina Veterinária, Sociedade dos Médicos Veterinários do Pará, 1984. p. 88.

Segunda ocorrência do mesmo autor

FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*: formação da família brasileira sob regime de economia patriarcal. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1973. 2 v.

_____. *Sobrados e mucambos*: decadência do patriarcado rural no Brasil. São Paulo: Ed. Nacional, 1936.

Normas de submissão

Ao submeter um trabalho para a revista, os autores devem ler, aceitar e marcar como realizados cada um dos seguintes itens de verificação das Normas de Submissão antes de proceder:

- A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista; não sendo o caso, justificar em separado.
- Os arquivos para submissão estão em formato Microsoft Word, RTF ou similar.
- Todos os endereços "URL" no texto (ex.: <http://pkp.ubc.ca>) estão ativos.
- O texto está em espaço simples; usa uma fonte de 12-pontos; emprega *itálico* ao invés de sublinhar; com figuras e tabelas inseridas no texto, e não em seu final.
- O texto segue os requisitos de formatação da revista segundo as Diretrizes para Autores, acima.

- A identificação do autor foi removida, e “autor” e “ano” foram usados na bibliografia e notas de rodapé, ao invés de nomes de autores, títulos, etc.
- O nome do autor foi removido em “Propriedades do documento”, opção do menu “Arquivo” do MS Word.

Declaração de Direito Autoral

Autores que publicam nesta revista devem concordar com os seguintes termos:

- Autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob uma *Creative Commons Attribution License*, permitindo o compartilhamento do trabalho com reconhecimento da autoria do trabalho e publicação inicial nesta revista.
- Autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não-exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (ex.: publicar em repositório institucional ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial nesta revista.
- Autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho *online* (ex.: em repositórios institucionais ou na sua página pessoal) a qualquer ponto antes ou durante o processo editorial, já que isso pode gerar críticas e sugestões proveitosas, bem como aumentar o impacto e a citação do trabalho publicado.

Área e Sub-Área de Conhecimento Acadêmico

Os autores devem indicar a área de conhecimento do artigo, segundo a Classificação do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Brasil, disponível em <http://www.cnpq.br/areasconhecimento/>

Palavras-Chave

Devem ser indicadas pelo menos três palavras-chave em português e inglês.

Política de Privacidade

Os nomes e endereços de correio eletrônico encaminhados serão usados exclusivamente para os propósitos da revista, não estando disponíveis para outros fins.

Processo de Avaliação por Pares

Para cada submissão serão imediatamente designados 2 (dois) avaliadores, membros do Conselho Editorial ou avaliadores *ad hoc*, que são selecionados de acordo com a área de pesquisa. O avaliador geralmente tem 30 dias para emitir um parecer sobre um artigo.

As submissões serão avaliadas segundo critérios de conteúdo (pertinência, clareza, atualização e originalidade) e formais (correção e clareza da redação; correção da apresentação segundo as normas técnicas; pertinência de material ilustrativo), além de outros critérios que possam ser considerados relevantes.

Organizações & Sociedade considera fundamental o princípio de “avaliação cega”, em que os avaliadores não identificam os autores das contribuições.

N O S S O E N D E R E Ç O :

Revista Organizações & Sociedade
Escola de Administração/UFBA
Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, 3º andar – Biblioteca
Vale do Canela
Salvador/Ba 40110-100
Tel. (71) 3283-7336 (M.Cândida)
e-mail: candidab@ufba.br
jagp@ufba.br

() Desejo fazer uma assinatura anual da Revista O&S
(R\$ 80,00 - quatro edições).

() Desejo receber o(s) seguinte(s) número(s) atrasado(s) exceto os nºs.1, 6, 7, 9, 11,
15, 16, 17, 18, 19, 21, 22 e 35 esgotados
(R\$ 20,00 o exemplar):

Nome: _____

Instituição: _____

Endereço: _____

Cidade: _____ Estado: _____

País: _____ CEP: _____

E-Mail: _____ Tel/Fax: _____

Assinatura: _____ Data: _____

Observação: O pagamento deverá ser feito mediante depósito bancário na conta corrente da Fundação Escola de Administração - FEA, nº 16.241-8, agência 3457-6, Banco do Brasil, e a cópia do recibo de depósito remetida para a Revista Organizações & Sociedade (Fax: 71 3283-7667).

Nosso Endereço: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, CEP. 41110-903, Salvador-Bahia - Brasil.

Dados da FEA: CNPJ: 04014732/0001-91 - Inscrição Municipal: 215773/001-77



Esta Revista foi editorada eletronicamente
no Adobe Page Maker, versão 7.0, em filme laser,
a partir de textos digitados no MS-Word 2000
na Cidade do Salvador, Bahia, Brasil, para a
Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.
Os tipos utilizados foram Verdana nos corpos 6,5; 7 e 9 e
CloisterOpen Face BT nos corpos 10, 11, 14, 18 e 72
O papel do miolo é Reciclato, de 90 g,
e o da capa é Couchet Fosco, de 240 g.
Foi impressa pela Fast Design,
com tiragem de quinhentos exemplares.

Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho
Líliá Aparecida Kanan

O Paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias Criativas
Pedro F. Bendassolli
Thomaz Wood Jr.

Investigando Novas Articulações e Possibilidades no Discurso
Empreendedor: contexto, sujeito e ação
Sérgio Carvalho Benício de Mello
Adriana Tenório Cordeiro

Responsabilidade Social: a privatização do público
Wescley Xavier
Carolina Maranhão

Aprendizagem e Inovação no Contexto das Redes de Cooperação
entre Pequenas e Médias Empresas
Alsones Balestrin
Jorge Verschoore

Desafios e Oportunidades das Incubadoras de Empresas para a
Incorporação de Estratégias Ambientais
Sergio Azevedo Fonseca
Sílvia Batista de Souza
Charbel José Chiappeta Jabbour

Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas Empresas:
contribuições da Abordagem da Produção de sentido
Douglas Wegner
Maria Ceci Misocsky

Representações Sociais do Papel de Gestores de
Organizações Não-governamentais
Washington José de Souza
Lia Sales Serafim
Thiago Ferreira Dias

