

O&S

organizações
& sociedade

75





**Publicação da Escola de Administração e do Núcleo de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA)
ISSN 1413-585x - Salvador, v. 22, n. 75, p. 471-686, Out./Dez. - 2015**

A revista **Organizações & Sociedade (O&S)** é uma publicação trimestral que tem como propósito disseminar a produção de conhecimento em Administração e áreas afins. Os artigos publicados configuram um amplo espectro epistemológico e com ênfase em relevante densidade teórica e metodológica. Ao lado de artigos alinhados com o mainstream, abre significativo espaço para artigos localizados na fronteira do conhecimento, acolhendo temáticas não convencionais. A revista contempla artigos sobre organizações públicas, privadas e do terceiro setor, que abrangem a inter, multi e transdisciplinaridade, articulando dialeticamente as organizações no contexto de compreensão da sociedade contemporânea.

Editor-Chefe

Antônio Sérgio Araújo Fernandes

Editora Executiva

Ariadne Scalfoni Rigo

Editor Executivo

Sandro Cabral

Coeditor de Indexação e Difusão Digital

Paulo de Arruda Penteado Filho

Secretária Executiva

Tamires Lordelo

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)
B. F. Maia Neto

Projeto Gráfico

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

Caboverde Tecnologia e Serviços LTDA.

Revisão e normalização

Eliane Simões e
Marinalva Aparecida Spolon Almeida

Capa

Fotografia de Iago Itã Almeida Pereira

Indexadores e Diretórios:

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

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

DOAJ - Directory of Open Access Journals

e-revist@s - Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas

Periódicos CAPES - Portal Brasileiro da Informação Científica

Periódicos Eletrônicos da UFBA

Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

Sumarios.org - Sumários de Revistas Brasileiras

Ulrich's Periodicals Directory

Circulação: Outubro 2015

Organizações & Sociedade: O&S / Universidade Federal da Bahia, UFBA :
Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade
Federal da Bahia, EDUFBA. - vol.1, n. 1 (1993)- . - Salvador: UFBA: NPGA/
EDUFBA, 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. Núcleo de Pós-graduação em Administração,
NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. II. Título: O&S

CDD 658



PAPEL RECICLADO

Conselho Editorial

Alexandre Carrieri - Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. Belo Horizonte/MG/Brasil
André Carvalho - Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ. Rio de Janeiro/RJ/Brasil
Anielson Barbosa da Silva - Universidade Federal de Paraíba-UFPB. João Pessoa/PB/Brasil
Decio Zylbersztajn - Universidade de São Paulo-USP. São Paulo/SP/Brasil
Eugene Enriquez - Université Paris VII. Paris/FR
Fabio Chaddad - University of Missouri. Missouri/EUA
Graziela D.Alperstedt - Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC. Florianópolis/SC/Brasil
Jean Louis Laville - Conservatoire National des Arts et Métiers/CNAM. Paris/França
Mozar Brito - Universidade Federal de Lavras-UFLA. Lavras/MG/Brasil
José Antonio Gomes de Pinho Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador/BA/Brasil
Omar Aktouf - École des Hautes Études Commerciales-HEC. Montreal/Canada
Osmar Siena - Universidade Federal de Rondônia-UNIR. Porto Velho/RO/Brasil
Otávio R. Medeiros - Universidade de Brasília-UnB. Brasília/DF/Brasil
Pedro Lincoln Mattos - Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Recife/PE/Brasil
Peter Spink - Fundação Getulio Vargas-EAESP/FGV. São Paulo/SP/Brasil
Reginaldo Souza Santos - Universidade Federal da Bahia-UFBA. Salvador/BA/Brasil
Renato Sproesser - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul/UFMS. Campo Grande/MT/Brasil
Ricardo C. Gomes - Universidade de Brasília - UnB. Brasília/DF/Brasil
Roberto Fachin - Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS. Porto Alegre/RS/Brasil
Sandro Cabral - Universidade Federal da Bahia - UFBA. Salvador/BA/Brasil
Sérgio G. Lazzarini - Instituto de Ensino e Pesquisa-Insper. São Paulo/SP/Brasil
Sylvia Constant Vergara - Fundação Getulio Vargas-EBAPE/FGV. Rio de Janeiro/RJ/Brasil
Tânia Fischer - Universidade Federal da Bahia-UFBA. Salvador/BA/Brasil

Comite de Avaliadores 2014

Adriano Leal Bruni (UFBA)
Airton Cardoso Cançado (UFT)
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)
Alexande Nicolini (UNIGRANRIO)
Alexandre Carrieri (UFMG)
Alexandre Faria (FGV)
Alexandre Reis Rosa (UFES)
Aline Craide (UFBA)
Alvani Maria Santiago (UNIVASF)
Amon de Barros (UFMG)
Ana Claudia Capella (UNESP)
Ana Georgina Peixoto Rocha (UFRB)
Ana Paula Pinho Moreno (UFBA)
Ana Rita Sacramento (FAT)
Anatalia Saraiva Martins Ramos (UFRN)
André Borges de Carvalho (Unb)
André Luís Nascimento (UFAL)
André Luiz Maranhão Souza Leão (UFPE)
Andrea Ventura (UFBA)
Anielson Barbosa (UFPB)
Antônio Carlos Martins da Cruz (UFPE)
Antonio Francisco Silva Jr (UFBA)
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MINAS)
Bernardo Buarque de Hollanda (FGV-RJ)
Camila Carneiro Dias Rigolin (UFSCar)
Carlo Belini (UFPB)
Carlos Bertero (FGV)
Carlos Leonardo Klein Barcelos (UnB)
Carlos Saiani (UFU)
Cátia Lubambo (FUNDAJ)
Charles Kirschbaum (INSPER)
Christiano França da Cunha (UNIMEP)
Cristiane Kerches da Silva Leite (USP)
Cristiano de Oliveira Maciel (PUCPR)
Deis Siqueira (UNB)
Denilson Bandeira Coelho (UNB)
Denize Grzybovski (UFBA)
Diego Maganhotto Coraiola (UFPR)
Diego Mota Vieira (UNB)
Diogo Helal (UFPB)
Edson Guarido (UFPR)
Eduardo Davel (UFBA)
Eduardo Diniz (FGV)
Eduardo Loebel (UFU)
Eduardo Paes Machado (UFBA)
Eli Laureano Paiva (FGV)
Elizabeth Santos (UFBA)
Elizabeth Loliola (UFBA)
Eloisio Souza (UFES)
Elvia Fadul (UNIFACS)
Ernani Coelho (UFBA)
Fabiano Maury Raupp (UDESC)
Fabio Bittencourt Meira (UFRGS)
Fabio Vizeu (UNIGRANRIO)
Fátima Bayma de Oliveira (FGV)
Fátima Cristina Trindade Bacellar (FEA/USP)
Fernando Antônio Prado Gimenez (UFPR)
Fernando Coelho (EACH-USP)
Fernando Lopes (UFRGS)
Fernando Porfirio (UFERSA)
Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte (IAG/PUC-Rio)
Francis Meneghetti (UFPR)
Frederic Vandenbergh (UERJ)
Gabriela de Brelaz (UNIFESP)
Gaudêncio Freires (UFBA)
Gelson Junquilha (UFES)
Gildásio Santana (UESB)
Glauca Vale (PPGA/ PUC MINAS)
Graça Druck (FFCH-UFBA)
Guilherme Fowler Monteiro (INSPER)
Guilherme Martins (INSPER)
Gustavo da Silva Motta (UFF)

Hironobu Sano (UFRN)
 Horacio Hastenheiter (UFBA)
 Hugo Fridolino Müller Neto (UFRGS)
 Hugo Müller Neto (UFRGS)
 Jaime Crozzati (EACH/USP)
 Jalmir Pinheiro De Souza Junior (UNIFEI)
 Janan Joslin Medeiros (UnB)
 Janice Mileni Bogo (UDESC)
 Jenice Janissek (UFBA)
 João Marcelo Crubellate (UEM)
 João Martins Tude (UFAL)
 João Passador (USP- Ribeirão)
 Jorge Verschoore (UNISINOS)
 Jose Antonio Gomes de Pinho (UFBA)
 José Celio de Andrade (UFBA)
 Julio Cesar Andrade de Abreu (UFF)
 Leandro Cintra (Fundação João Pinheiro)
 Leandro Pongeluppe (INSPER)
 Leobino Sampaio (UFBA)
 Letícia Fantinel (UFES)
 Lindomar Pinto (UNIFACS)
 Lindomar Pinto da Silva (UNIFACS)
 Luciana de Oliveira Miranda Gomes (UnB)
 Luciano Rossoni (UniGranRio e IBEPES)
 Luiz Cláudio Lourenço (UFBA)
 Marcelo Alvaro da Silva Macedo (UFRJ)
 Marcelo de Rezende Pinto (PUC-MG)
 Márcia de Freitas Duarte (EAESP/FGV)
 Márcia Prezotti (UFES)
 Marco Antonio Carvalho Teixeira (FGV-SP)
 Marco Aurelio (UFV)
 Maria Alexandra (FGV-SP)
 Maria Ceci Misoczky (EA-PPGA-UFRGS)
 Maria Elisabete Pereira dos Santos (UFBA)
 Maria Ester de Freitas (FGV-SP)
 Maria Lucia Maciel (UFRJ)
 Maria Priscilla Kreitlon (UNICAMP)
 Maria Suzana Moura (UFBA)
 Maria Teresa Franco Ribeiro (UFBA)
 Maria-Fatima Santos (UC Berkeley)
 Mario Sacomano Neto (UFSCar)

Marta Ferreira Santos Farah (FGV-SP)
 Mayla Cristina Costa (UFPR)
 Miguel Eduardo Moreno Añez (UFRN)
 Moacir Godinho (UFSCar)
 Mônica de Fátima Bianco (UFES)
 Mozart José de Brito (UFLA)
 Neusa Cavedon (UFRGS)
 Osorio Carvalho Dias (Correios)
 Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas (UFF)
 Patrícia Mendonça (USP-Leste)
 Paula Chies Schommer (UDESC)
 Pedro Bendassolli (UFRN)
 Pedro Coelho Junior (FEI)
 Pedro Demo (UNB)
 Pedro Lincon (UFPE)
 Rafaela Costa Cruz (UFU)
 Raimundo Leal (UFBA)
 Renata Lebre La Rovere (UFRJ)
 Ricardo Carneiro (UFMG)
 Ricardo Gomes (UnB)
 Ricardo Lopes Cardoso (FVG/RJ)
 Romilson Cabral (UFRPE)
 Rosimeri Carvalho da Silva (UFRGS)
 Salomão Farias (UFPE)
 Sergio Boeira (UFSC)
 Sergio Bulgacov (FEA/USP)
 Sergio Lazzarini (Insper)
 Sergio Ribeiro (CEFET -MG)
 Siegfried Guillamon (UCB)
 Sônia Gondim (UFBA)
 Sylmara Dias (USP)
 Sylvia Constant Vergara (FGV-RJ)
 Takeyoshi Imasato (UFRGS)
 Thiago Ferreira Dias (UFRN)
 Thomaz Wood Jr (FGV)
 Uajará Araujo (CEFET-MG)
 Valdemir Pires (UNESP-Araraquara)
 Valentina Gomes Haensel Schmitt (FGV)
 Valeria Maria Martins (UFSJs - DECAC)
 Valmiria Piccinini (UFRGS)
 Walter Moraes (UFPE)

DISCURSOS INTERNOS SE SUSTENTAM SEM SUPORTE DA
CONTABILIDADE GERENCIAL? UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR DE AUTOPEÇAS

Fábio Frezatti
Marcelo Francini Girão Barroso
David B. Carter

485

“ALÉM DO QUE SE VÊ...”: ANÁLISE DO CONCEITO
WEBERIANO DE VOCAÇÃO À LUZ DA DINÂMICA DO
EMPREENDEDORISMO RELIGIOSO

Alessandro Gomes Enoque
Alex Fernando Borges
Jacqueline Florindo Borges

505

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL: INTEGRANDO *SENSEMAKING*,
NARRATIVAS E PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

Luciano Munck

521

UMA PERSPECTIVA WEBERIANA PARA A GOVERNANÇA DE
EMPRESAS FAMILIARES: NOTAS A PARTIR DE UM ESTUDO
COM EMPRESAS LONGEVAS

Reed Elliot Nelson
Thiago Duarte Pimentel

539

A PESQUISA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO SOB A
PERSPECTIVA BOURDIEUSIANA

Alessandra Souza Perez Rivera
Mozar José de Brito

561

FATORES CONDICIONANTES DO EMPREENDEDORISMO:
REDES SOCIAIS OU CLASSES SOCIAIS?

Gláucia Maria Vasconcellos Vale

583

UM ENCONTRO COM ROBERT COOPER: OS PRIMÓDIOS
E O FUTURO DA ABORDAGEM PROCESSUAL NOS ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

Maria Fernanda Rios Cavalcanti

603

PARADIGMAS DE DESENVOLVIMENTO E DISSEMINAÇÃO
DE POLÍTICAS: RAÍZES LOCAIS DA CRIAÇÃO DO
PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA

Cristiane Kerches da Silva Leite

Úrsula Dias Peres

621

OS DESAFIOS AO DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE
PARA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA DIGITAL: O CASO DE
UMA COMUNIDADE VIRTUAL LEGISLATIVA DO PROJETO
E-DEMOCRACIA NO BRASIL

Christiana Soares de Freitas

Fernanda Fiuza Lima

Fernanda Queiroz Lima

639

DIFERENTES VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
EXPLORANDO CONCEPÇÕES, FATORES ORGANIZACIONAIS
ANTECEDENTES E PRÁTICAS DE GESTÃO

Ana Paula Moreno Pinho

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Diva Ester Okazaki Rowe

659

DO INTERNAL DISCOURSES HOLD WITHOUT
MANAGEMENT ACCOUNTING SUPPORT? A CASE STUDY
ON THE AUTO PARTS INDUSTRY

Fábio Frezatti
Marcelo Francini Girão Barroso
David B. Carter

485

ANALYSIS REGARDING THE WEBERIAN CONCEPT
OF WORLDLY CALLING FROM THE PERSPECTIVE OF
RELIGIOUS ENTREPRENEURSHIP

Alessandro Gomes Enoque
Alex Fernando Borges
Jacqueline Florindo Borges

505

SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN AN ORGANIZATIONAL
CONTEXT: INTERRELATING SENSEMAKING, NARRATIVES,
AND STRATEGIC DECISION-MAKING

Luciano Munck

521

A WEBERIAN PERSPECTIVE ON FAMILY FIRMS'
CORPORATE GOVERNANCE: A STUDY OF
MULTIGENERATION FIRMS

Reed Elliot Nelson
Thiago Duarte Pimentel

539

RESEARCH AS A SOCIAL PRACTICE: A STUDY UNDER
BOURDIEU'S PERSPECTIVE

Alessandra Souza Perez Rivera
Mozar José de Brito

561

CONDITIONING FACTORS OF ENTREPRENEURSHIP:
SOCIAL NETWORK OR SOCIAL CLASS?

Gláucia Maria Vasconcellos Vale

583

MEETING ROBERT COOPER: THE BEGINNINGS AND
THE FUTURE OF THE PROCESSUAL APPROACH IN
ORGANIZATION STUDIES

Maria Fernanda Rios Cavalcanti

603

PARADIGMS OF DEVELOPMENT AND DISSEMINATION
OF POLICIES: LOCAL ROOTS OF THE CREATION OF THE
BOLSA FAMÍLIA PROGRAM

Cristiane Kerches da Silva Leite

Úrsula Dias Peres

621

CHALLENGES TO THE DEVELOPMENT OF A DIGITAL
POLITICAL PARTICIPATION ENVIRONMENT: THE CASE
OF A LEGISLATIVE ONLINE COMMUNITY OF THE
E-DEMOCRACIA PROJECT IN BRAZIL

Christiana Soares de Freitas

Fernanda Fiuza Lima

Fernanda Queiroz Lima

639

DIFFERENT ORGANIZATIONAL ATTACHMENTS:
EXPLORING IDEAS, ORGANIZATIONAL FACTORS
ANTECEDENTS AND MANAGEMENT PRACTICES

Ana Paula Moreno Pinho

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Diva Ester Okazaki Rowe

659

Editorial



Caras Leitoras e Caros Leitores,

Com grande alegria, entregamos o número 75 de Organizações e Sociedade, último do ano de 2015, buscando manter nosso compromisso de pontualidade no lançamento dos números, respeito e atenção aos autores e avaliadores e, claro, compromisso com a qualidade no conteúdo que apresentamos à comunidade acadêmica.

Queremos registrar que, na última avaliação Qualis/Capes – na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, O&S manteve o conceito A2, uma vitória que muito nos orgulha e que dedicamos aos nossos pares colaboradores da revista – membros do conselho editorial, avaliadores e autores. Afinal de contas, esta revista é feita por vocês, colegas que colaboram avaliando e submetendo artigos. A nós, editores, cabe a tarefa de trabalhar duro no intuito de manter o nível do periódico, melhorar os processos internos e atender os anseios da comunidade. Não deixa de ser uma missão nobre e de extrema responsabilidade a qual temos o privilégio cumpri-la e fazê-la com toda a nossa dedicação. Por conta disso, registramos nosso costumeiro agradecimento a todos os colegas que nos dedicaram suas horas voluntárias durante o ano para apreciar e dar pareceres qualificados aos artigos que foram submetidos em 2015 até o momento.

Podemos considerar que o ano de 2015 na O&S foi marcado por conquistas e relativa estabilidade no seu transcorrer, porém o ano de 2016 avulta-se com um desafio, devido às restrições orçamentárias que o sistema de pós-graduação no país vivencia, sobretudo no caso das universidades federais, sem dúvida, bastante afetadas. Somos solidários às revistas “irmãs” devido à circunstância desfavorável que se abateu em 2015 e que, parece, continuará em 2016. Por outro lado, asseguramos todos os nossos esforços para manter O&S regularmente como sempre foi até aqui. Inclusive algumas importantes mudanças expansivas na revista serão apresentadas no início do ano de 2016. Para viabilizar nossos intentos, segue firme nossa parceria com o IBEPES.

No que se refere ao número atual, como de costume na O&S, os artigos abordam uma vasta gama de temas bem como de métodos de investigação. O artigo de abertura do número 75 – “Discursos internos se sustentam sem suporte da contabilidade gerencial? Um estudo de caso no setor de autopeças”, de autoria de Fábio Frezatti, David B. Carter e Marcelo F. G. Barroso, trata de discursos organizacionais. O artigo observa o impacto das informações contidas no sistema de informações gerenciais sobre o discurso organizacional. A partir do caso de organização industrial do setor de autopeças, o trabalho utiliza *action research*, para analisar os discursos organizacionais.

O artigo intitulado “Além do que se vê...”: análise do conceito weberiano de vocação à luz da dinâmica do empreendedorismo religioso”, de Alessandro Gomes Enoque, Alex Fernando Borges e Jacqueline Florindo Borges, busca analisar como a dimensão religiosa da vida influencia a ação de empreendedores do ramo de artigos religiosos, dando-se destaque ao quanto este agir é tratado como uma vocação (orientação/sugestão divina).

Na sequência, o terceiro artigo do número 75 – “Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico”, de Luciano Munck, a partir das contribuições do *sensemaking* e da abordagem das narrativas, analisa o processo decisório organizacional que circunda a sustentabilidade.

Reed Elliot Nelson e Thiago Duarte Pimentel, com o artigo “Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas”, a partir da tipologia de Max Weber, de autoridade legítima – racional, tradicional e carismática, analisa os mecanismos de governança usados nas empresas familiares no Brasil.

O artigo “A pesquisa como prática social: um estudo sob a perspectiva bourdieusiana”, de Alessandra Souza Perez Rivera e Mozar José Brito, busca analisar a

prática de pesquisa em ciências agrárias, realizada dentro de uma organização pública de pesquisa no Brasil, sob a perspectiva bourdieusiana, a partir da constituição histórica da prática, contemplando o contexto político e científico de sua criação.

Isabela Neves Ferraz e Jairo Simião Dornelas nos trazem o artigo "Fatores condicionantes do empreendedorismo: redes sociais ou classes sociais?" que, a partir de pesquisa empírica realizada com empreendedores, avalia a capacidade explicativa das concepções de Granovetter e de Barber acerca do modo como empreendedores constroem seus empreendimentos e mercados.

O artigo intitulado "Uma homenagem a Robert Cooper e sua contribuição aos estudos organizacionais", de Maria Fernanda Rios Cavalcanti, analisa a contribuição teórica dos trabalhos de Robert Cooper aos estudos organizacionais com base na discussão de ideias presentes nos principais textos de Cooper. Além disso, observa como Cooper vem sendo lido no Brasil e as novas possibilidades de pesquisas nos estudos organizacionais brasileiros com o referido autor.

Cristiane Kerches da Silva Leite e Ursula Dias Peres, apresentam o artigo "Paradigmas de desenvolvimento e disseminação de políticas: raízes locais da criação do Programa Bolsa Família", que visa discutir um dos vetores do processo de disseminação de políticas de transferência de renda no Brasil, especificamente a influência de uma experiência municipal, o Programa de Renda Mínima do Governo Marta Suplicy no município de São Paulo (2001-2004), na criação do Programa Bolsa Família no Governo Federal (a partir de 2003).

O penúltimo artigo do 75 é "Os desafios ao desenvolvimento de um ambiente para participação política digital: o caso de uma comunidade virtual legislativa do projeto e-Democracia no Brasil", de autoria de Christiana Soares de Freitas, Fernanda Fiuza Lima e Fernanda Queiroz Lima, que analisa mecanismos sociotécnicos e políticos responsáveis pela interação e pelo desenvolvimento das ações e propostas políticas em uma comunidade legislativa virtual específica do e-Democracia no bojo de elaboração do projeto de lei sobre o Marco Civil da Internet.

E fechando esta última edição de 2015, o artigo intitulado "Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão", de Ana Moreno Pinho, Antonio Virgilio Bittencourt Bastos e Diva Ester Okazaki Rowe, analisa as concepções gerenciais sobre os vínculos Enrincheiramento, Consentimento e Comprometimento, bem como as formas de gerenciamento, as práticas e políticas de Recursos Humanos relacionadas aos três vínculos.

A todos e a todas desejamos uma boa leitura!

Antônio Sérgio Araújo Fernandes – Editor Chefe
Ariadne Scalfoni Rigo – Editora Executiva
Sandro Cabral – Editor Executivo



Artigos

DISCURSOS INTERNOS SE SUSTENTAM SEM SUPORTE DA CONTABILIDADE GERENCIAL? UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE AUTOPEÇAS

DO INTERNAL DISCOURSES HOLD WITHOUT MANAGEMENT ACCOUNTING SUPPORT? A CASE STUDY ON THE AUTO PARTS INDUSTRY

Fábio Frezatti*
Marcelo Francini Girão Barroso**
David B. Carter***

Resumo

Este trabalho tem como objetivo tratar o relacionamento entre vários discursos organizacionais, estudando o impacto das informações contidas no sistema de informações gerenciais sobre o discurso organizacional. Os discursos organizacionais são criados e trazem impactos na organização. A pesquisa surge motivada pela percepção de que existe uma lacuna relevante que pode ser minimizada ou eliminada ao proporcionar discussão sobre informações provenientes do sistema de informações gerenciais que reforçam, ajustam, legitimam ou destroem discursos. Foi desenvolvido um estudo de caso em uma organização industrial do setor de autopeças, em fase de crescimento, a partir de ferramentas da abordagem *action research*, em que foram analisados três níveis de discurso organizacional que são as crenças dos sócios, o empreendedorismo e os resultados financeiros reais. A partir da análise, foram estruturadas três proposições. Conclui-se que a ausência de informações gerenciais permite e demanda vários discursos que, embora tentem substituir as informações contábeis, o fazem de forma parcial e, com o passar do tempo, destroem discursos estratégicos.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Discursos Organizacionais. Linguagem dos Negócios.

Abstract

This study examines the relationship among diverse organizational discourses by studying the impact of management information systems on such discourses. Based on the relevant gap in the literature that could be minimized or eliminated, this research raises the discussion about "objective" information

* *Doutor em Controladoria e Contabilidade na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), São Paulo SP, Brasil.*

Instituição de vínculo: Professor Titular da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), São Paulo SP, Brasil.

E-mail: frezatti@usp.br

** *Doutor em Ciências (Contabilidade) pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP), São Paulo SP, Brasil.*

Instituição de vínculo: Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), São Paulo SP, Brasil.

E-mail: marcelo.barroso@mackenzie.br

*** *PH.D. pela Victoria University of Wellington, Wellington, Nova Zelândia.*

Instituição de vínculo: University of Canberra, Austrália.

E-mail: david.carter@canberra.edu.au

originating from management information systems, which either strengthens or weakens discourses. A case study was developed regarding a young auto parts industrial organization, and three levels of organizational discourse were analyzed through action research: 1) partners' beliefs; 2) entrepreneurship; and 3) real financial results. The findings indicate that the lack of managerial information raises diverse alternative discourses, which do not substitute for information on financial results. Eventually, the credibility of whoever practices the discourse without the corresponding information on management accounting reports is weakened.

Keywords: Management Accounting. Organisational Discourses. Business Language.

Introdução

Discurso organizacional é relevante para o direcionamento dos negócios em uma organização. Possibilita aos dirigentes exteriorizar expectativas e orientar os executivos em um dado contexto. Materializa-se em várias situações e pode explicitar o desempenho esperado da organização, transmitido da área financeira para as demais ou mesmo da diretoria para o restante da empresa. Pode ser percebido quando se diz: 'a empresa está melhorando', 'o mercado não se impressiona com resultados financeiros ruins, mas sim com expectativa de resultados favoráveis futuros', ou 'a margem bruta do segmento A é muito boa'. Esses discursos são evidenciados e legitimados por meio de informações contábeis, caracterizando a contabilidade, na prática, como a linguagem dos negócios. A contabilidade contribui para viabilizar o entendimento e o gerenciamento da organização (CHAMBERS, 1974; MACINTOSH, 2002), bem como para a constituição e expressão do discurso organizacional (LAVOIE, 1987).

A linguagem precisa ser interpretada, proporcionando percepção de algum tipo de realidade e, com a contabilidade, não é diferente (KNIGHTS; COLLINSON, 1987; LLEWELLYN; MILNE, 2007). Contudo, a extensão da interpretação da informação da contabilidade gerencial passa por entendimento específico, dado o conjunto de expectativas sobre o que expressa. Ainda, espera-se que informações contábeis não sejam 'mera' interpretação da realidade, mas expressem efetivamente algo 'objetivo' e 'real' (MACINTOSH, 2002; MACINTOSH et al., 2000; MORGAN, 1988). Nesse sentido, as informações gerenciais contábeis contribuem de forma considerável na constituição de discurso organizacional, afetando a gestão da organização.

Conforme Chia (2000, p. 514), compreende-se discurso organizacional por meio do senso ontológico amplo de "trazer à existência um estado 'organizado' ou estabilizado". Ainda,

Por meio da regularização e rotinização das trocas sociais, da formação e institucionalização de códigos de comportamento, regras, procedimentos e práticas etc., o mundo organizacional que passamos a habitar adquire sua externalidade, objetividade e estrutura aparentes (CHIA, 2000, p. 514).

Discurso organizacional é o meio para constituição da organização, ao "circunscrever partes selecionadas do fluxo de experiências fenomenológicas e fixar suas identidades até tornar possível falar sobre elas [organizações] como se fossem entidades sociais naturalmente existentes" (CHIA, 2000, p. 514; BARROSO, 2014). Ainda, a unidade atribuída a uma 'organização' ou a um 'indivíduo' é uma forma de 'fechamento imaginário' (*imaginary closure*) (LACLAU, 1996; WILLMOTT, 2005) e resulta portanto do exercício de poder em que uma "força social 'particular' assume a representação de uma 'totalidade'" (LACLAU; MOUFFE, 2001, p. x, grifo do autor). Assim, por exemplo,

[...] pessoas que se reconhecem como 'membros de organizações', e são identificadas como tais por cientistas sociais, engajam-se em práticas articulatórias que representam a diversidade de suas relações como uma totalidade representada pelo termo 'membro organizacional' (ou 'gerente' ou 'trabalhador'). Essas práticas habilitam a reprodução das relações sociais, incluindo suas atividades produtivas (WILLMOTT, 2005, p. 751).

Se discurso organizacional representa um processo de constituição do objeto social 'organização', a contabilidade representa um dos instrumentos para suporte à força social 'particular' que atua na constituição dessa 'totalidade'. Contabilidade dá poder aos agentes sociais atuantes no âmbito organizacional. Isso ocorre não somente no sentido superficial da interação social, relacionado à disponibilidade da informação e ao subsídio qualificado a processos decisórios – 'poder' de exclusão de outrem do acesso à informação –, mas no sentido de constituição discursiva de uma totalidade a partir da hegemonização de uma prática particular (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000; LACLAU, 1996). Mais do que isso, ela materializa a tarefa recorrente de interpretação da realidade organizacional complexa, desempenhada pelos 'contadores' (ou, os agentes sociais que se utilizam dessa tecnologia de informações). Pode-se dizer que, mais do que materialização da tarefa de interpretação, contabilidade materializa o potencial de construção dessa realidade (MORGAN, 1988; HINES, 1988). Essa construção se revela também na constituição de discurso organizacional que então constitui a própria organização (BARROSO, 2014).

Como linguagem dos negócios, a contabilidade gerencial tem um papel importante e está baseada em relatórios que consolidam as informações previstas e realizadas durante certo intervalo de tempo. As estratégias planejadas e as ocorrências verificadas são informadas, devem ser entendidas, e ações são decididas e estimuladas (MIRVIS; LAWLER III, 1983). Dessa maneira, discurso organizacional é retroalimentado e, sob a influência da linguagem contábil, os negócios são gerenciados indicando a direção da organização (CHIA, 2000). Relatórios gerenciais com resultados apurados aproximados ao esperado dão base a interpretações alternativas e proporcionam assertividade aos executivos no desenvolvimento de novas estratégias espelhadas em seus planos formais. O inverso é também verdadeiro: resultados muito distantes do planejado destroem as interpretações atuais, reconstituindo discurso organizacional.

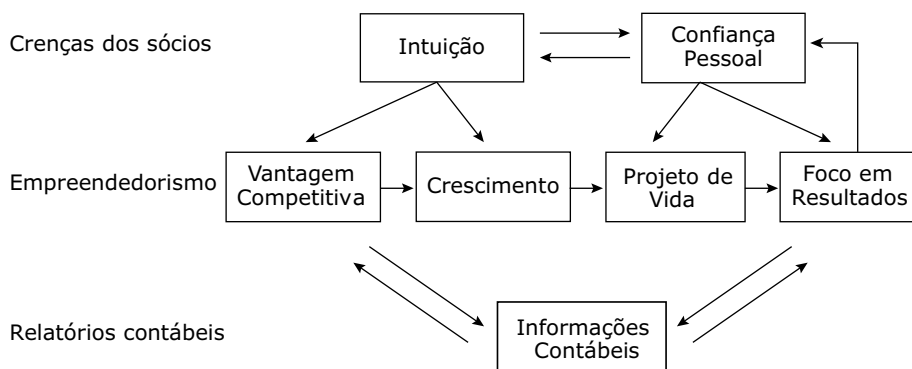
O relacionamento entre essas interpretações e o fluxo de oferta de informações da contabilidade gerencial são relevantes no desenvolvimento dos negócios, tanto no que se refere à rotina do dia a dia, como nas questões mais estratégicas. Na ausência de informações ou de informações confiáveis, o que pode ocorrer na organização? Interpretações que tenham relacionamento com as informações contábeis podem desaparecer ou serem mantidas por outras forças que não do fluxo de informações. Essa discussão representa uma lacuna pouco discutida na literatura e que se mostra relevante para o entendimento do impacto da contabilidade sobre os negócios, na ótica do gerenciamento.

No sistema de controle gerencial, deve existir um parâmetro planejado, de alguma forma legitimado na organização. Esse parâmetro 'objetivo' cria, alimenta, reforça e valida as interpretações da realidade organizacional que dão base à constituição discursiva. Costumeiramente é oferecido em reuniões mensais quando o desempenho passado é avaliado e o resultado planejado, futuro, é discutido. Uma interpretação validada gera credibilidade na organização, e a dinâmica dessa perspectiva preserva o modelo de gestão. Essa credibilidade é de vital importância para que os gestores desenvolvam suas atividades e mantenham seus executivos focados nos objetivos organizacionais. A inexistência de sistema de informações gerenciais, ou mesmo a sua existência com baixa credibilidade, demanda apresentações assertivas para substituir a informação formal. Por outro lado, os limites da utilização do conjunto de artefatos também são relevantes para dispor de expectativas realistas (ROSANAS; VELILLA, 2005), onde questionam (i) a 'ilusão do controle', no sentido de discutir a pretensão de controlar 'tudo', e (ii) a ausência de incentivos efetivos para os gestores atingirem suas metas. Nesse ambiente, o desenvolvimento de valores técnicos e morais é crucial para a sobrevivência da organização.

Frezatti, Carter e Barroso (2014) trataram o assunto na perspectiva de que a inexistência de informação contábil gera interesse e demanda por outros tipos de informações para suprir a necessidade de informações pelos gestores. Conforme apresentado, na ausência da contabilidade gerencial como sistema estruturado de informações para suporte a decisões e à gestão da organização, diferentes articulações discursivas emergem, em substituição à – ou melhor, suportadas pela – ausência

da contabilidade (daí o título *accounting without accounting*, ou 'contabilizando sem contabilidade'). Naquele caso, a gestão da organização passou a ser embasada sobre as articulações discursivas em relação às 'crenças dos sócios', às lógicas de suporte a 'empreendedorismo', além das próprias 'informações contábeis' (ainda que abandonado como sistema estruturado de informações) (vide na Figura, a seguir).

Esta pesquisa retoma o tratamento do tema pela caracterização do potencial



Fonte: Frezatti, Carter e Barroso (2014).

Figura 1 - Relacionamento entre componentes do discurso organizacional

de constituição da organização a partir da tecnologia da contabilidade gerencial. Estudos desenvolvidos na área pressupõem que a informação contábil é desejada e necessária para as atividades gerenciais. Dessa maneira, a contribuição que se pretende proporcionar por esta pesquisa decorre da resposta à questão de pesquisa: Discursos internos se sustentam sem suporte da contabilidade gerencial?

A análise leva em conta a necessidade de entender a realidade percebida na organização, a partir de um paradigma construcionista. Esse posicionamento é definido *a priori*, e a realidade é entendida como construída e faz parte da vida, do dia a dia, sendo compartilhada entre as pessoas (BERGER; LUCKMANN, 1966). A linguagem é o sistema simbólico que permite o entendimento dessa realidade, não exclusivamente no 'aqui e agora', e proporciona a existência do discurso dos personagens envolvidos nas atividades da organização. Assim, o discurso é um recurso fundamental para que o entendimento da realidade, sendo algo muito mais amplo do que a sequência coerente de sentenças, ditas ou escritas, por meio do qual busca-se o sentido da relação entre sujeitos e objetos (MATTHEWS, 2007).

Este artigo está enraizado na abordagem linguística e na análise retórica. A abordagem linguística se move do passado 'factual', 'objetivo' de apresentação da contabilidade para ver os produtos de contabilidade – números, relatórios, decisões e declarações – como textos, com os contabilistas como os autores do texto, os auditores como os críticos, e os usuários como leitores (MACINTOSH et al., 2000). Este movimento representa uma mudança significativa a partir do foco tradicional de contabilidade como informação, como exigido pela economia. Aqui, a contabilidade é uma narrativa (MACINTOSH, 2002).

Estratégia metodológica

A perspectiva interpretativista foi adotada como abordagem metodológica, no que se refere à necessidade de entendimento da maneira como os diretores e

executivos percebem a figura dos relatórios gerenciais. A forma de perceber as informações gerenciais, a sua utilização e a história da empresa são vitais para entender a realidade da entidade pela perspectiva das pessoas que trabalham na organização. Essa abordagem permite entender a realidade como uma experiência subjetiva e de consciência, que coloca o participante em situação oposta ao observador (BURRELL; MORGAN, 1979).

Quanto à técnica de interação com a entidade, que permitiu o entendimento do problema e sua contextualização, foi utilizada a *action research* (COUGHLAN; COGHLAN, 2002), que permitiu direcionar o foco da pesquisa. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa em que os gestores vivenciavam um processo de transição gerencial e organizacional: investimentos consideráveis haviam sido recentemente realizados, tendo-se mudado a planta industrial de autopeças para outro município e implementadas novas linhas produtivas, complementares às já existentes; no conjunto de mudanças e implementações industriais, inovações gerenciais também ocorriam, considerando a perspectiva de futura abertura de capital. Nesse ínterim, entretanto, problemas no controle gerencial ocorreram, atrelados especialmente a sistemas de informações e à dinâmica própria de tratamento e utilização de informações gerenciais.

Durante um certo tempo, relatórios gerenciais deixaram de ser gerados, deixando-se de subsidiar o corpo gerencial com informações sobre o desenvolvimento das operações e o desempenho dos negócios. Deixou-se, na empresa, de realizar conjunto relevante de práticas de contabilidade gerencial, não obstante à percepção que o espectro da contabilidade continuava presente e influenciando consideravelmente a gestão dos negócios (FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014). Essa situação possibilitou ainda maior riqueza ao desenvolvimento da presente pesquisa.

A abordagem de estudo de caso como contato com o campo e coleta de dados é adequada para o tratamento de problemas complexos em que existe demanda de estudos em profundidade (STAKE, 1995; WEICK, 1995). Houve processo de formalização da autorização da empresa para o desenvolvimento do trabalho, preservando a confidencialidade da entidade e dos personagens.

O trabalho foi conduzido nas instalações da empresa, por dois pesquisadores que utilizaram vários métodos de coleta de dados, sendo: (i) site da empresa para informações sobre história da empresa e suas características gerais; (ii) documental, especificamente o relatório gerencial utilizado até 09/2009; e (iii) entrevistas para esclarecimento de eventos históricos e de negócios, com os sócios (2) e os gerentes, supervisores e analistas (8).

Levando em conta as entrevistas preliminares e o diagnóstico proporcionado pelo procedimento do *action research*, foram definidas as questões orientadoras utilizadas nas entrevistas com os executivos. Essas questões foram estruturadas de maneira a (i) proporcionar uma visão geral, sob a perspectiva do entrevistado, e (ii) aprofundar o tema, considerando o direcionamento pretendido.

Uma vez proporcionada a visão abrangente, ficou esclarecido que a empresa deixou de usar informações do sistema de contabilidade gerencial, tornando-se esta data de ruptura (Setembro de 2009) um referencial relevante para o entendimento da organização. Posteriormente, foram feitas perguntas mais específicas para aprofundar os temas que interessavam especificamente à pesquisa. Em alguns casos, foi possível gravar a entrevista, mas não em outros, sendo então anotadas as respostas. Foram selecionados como respondentes os diretores (cargos ocupados pelos dois sócios), bem como gerentes, supervisores e assistentes, identificados nos respectivos diálogos conforme Tabela.

Estudo de caso – A empresa

A empresa analisada é uma organização brasileira, dedicada à produção de componentes metálicos e plásticos a serem utilizados por outras indústrias para montagem de bens duráveis; em suas linhas de atuação, destaca-se a indústria automobilística. Algumas informações sobre a empresa:

- Fundação e primeiros momentos:

Mais de 50 anos de experiência no mercado brasileiro, nasceu fruto de uma oportunidade proporcionada pela indústria automobilística que demandava fornecedores para amparar o seu crescimento. O fundador foi um ex-funcionário de uma montadora tradicional do país que se associou a um empresário do setor.

- Desenvolvimento:

A empresa teve um desenvolvimento de atividades acoplado ao crescimento da indústria automobilística estabelecidas no país, que foi muito grande durante décadas, no início altamente protegida contra as ameaças externas. Posteriormente, após década de 1990, com a abertura do mercado para novas montadoras, o crescimento do número de empresas foi relevante. Por falta de sucessão, o controlador vendeu o controle acionário, em 2007, para dois investidores.

- Aquisição por investidores:

Em 2007, dois investidores compraram a empresa. Adotaram uma política agressiva de modernização e crescimento. Aparentemente, a compra estava motivada por uma estratégia de curto prazo, que poderia envolver a venda da empresa para algum investidor estratégico específico, ou mesmo a abertura de capital em bolsa de valores.

Tabela - Respondentes

Descrição	Cargo	Gênero	Presença na entidade
S1	Pesquisador	Masculino	Posterior a 09/2009
S2	Sócio responsável pela Administração e compras	Masculino	Anterior a 09/2009
S3	Sócio responsável por marketing, produção e logística	Masculino	Anterior a 09/2009
S4	Assistente	Feminino	Anterior a 09/2009
S5	Tesoureiro	Masculino	Anterior a 09/2009
S6	Comprador	Masculino	Anterior a 09/2009
S7	Analista de TI	Masculino	Anterior a 09/2009
S8	Gerente de vendas – área 1	Masculino	Posterior a 09/2009
S9	Gerente de vendas – área 2	Masculino	Posterior a 09/2009
S10	Coordenadora de RH	Feminino	Posterior a 09/2009
S11	Coordenadora de contabilidade	Feminino	Posterior a 09/2009

- Mudanças estratégicas:

A mudança do eixo de crescimento da indústria automobilística mundial para os países emergentes trouxe uma mudança de rumos relevante para a empresa. A expectativa de médio prazo é que um grande número de novas montadoras venha ao Brasil, o que aumenta o potencial de negócios para a empresa. Por outro lado, a pressão dentro da cadeia produtiva torna-se cada vez maior e mais exigente, seja em relação ao acabamento, à segurança, ou ao design. Assim, ao mesmo tempo que a empresa vislumbra oportunidade para converter expectativas de crescimento em realidade, torna-se premente a demanda por maior estruturação, demandando investimentos em pessoas, sistemas e equipamentos, a curto espaço de tempo e em magnitudes para as quais a entidade não estava preparada organizacionalmente, nem financeiramente.

- Grande esforço em projetos de inovação

A empresa, em decorrência das oportunidades geradas pelo mercado, investiu pesadamente em novos processos, trazendo novos produtos e novos clientes. Nesse sentido, sua atuação inicial tinha foco na área metalúrgica, vivendo um intensa mudança com a entrada no segmento de plásticos, tecnologia muito diferente e

potencial de produtos e mercados também. Esse ambiente de inovação, em que o risco empresarial aumentou substancialmente, foi um elemento de grande motivação para a escolha da empresa. Novos funcionários foram contratados para atender uma estrutura organizacional diferente da anterior. O fato de dispor de estrutura de sistema de informações e tradição em discutir resultados indicou que se trataria de uma empresa ideal para desenvolver o trabalho.

Mudanças relevantes ocorridas nos 12 meses que antecederam a pesquisa: (i) compra de uma empresa de segmento e processo produtivo distintos daqueles que ela estava acostumada a atuar; (ii) mudança de instalações de uma cidade onde a empresa nasceu para outra no interior do Estado e (iii) considerável mudança de pessoas na organização.

Estudo de caso – Informações obtidas e análise

Foram coletadas informações das seguintes fontes: (i) site institucional, para informações sobre história da empresa; (ii) documental; e (iii) entrevistas para esclarecimento de eventos históricos e detalhamento de informações sobre os negócios.

As respostas obtidas nas entrevistas foram:

- **Pergunta 1.** Como vocês gerenciam a empresa e se relacionam com os subordinados?

O objetivo desta pergunta foi entender o estilo de gestão dos diretores, que se revelou personalista, voltado para pessoas; a palavra '**confiança**' foi identificada com um sentido especial e agressivo ('discurso das crenças dos sócios'). Na literatura, reconhece-se desde longa data a importância da confiança como elemento crucial no modelo de gestão (ex.: MARCH; SIMON, 1958).

São dois sócios que compartilham espaço de trabalho contíguo e decidem juntos sobre as questões relevantes da organização; ambos se mostram satisfeitos com o modelo de gestão. Essa atuação conjunta permite combinação de talentos e otimização de tempo. Tomam decisões levando em conta as próprias '**intuições**' ('discurso das crenças dos sócios'), em vários temas relevantes, principalmente quando se referem a contratações de colaboradores e na avaliação se podem confiar neles. Miller e Friesen (1984) identificaram a característica relevante do processo de gestão da organização nos estágios iniciais do ciclo de vida. Uma vez existindo confiança, o relacionamento se torna possível, e o desempenho consolida essa percepção. Os sócios argumentam que se dedicam exclusivamente à empresa, demonstrando que ela representa a atividade mais relevante de suas vidas. Os diálogos abaixo refletem esses achados:

Sujeito 1: como você pensa em termos de relacionamento com subordinados?

Sujeito 3: tudo o que eu faço tem foco no resultado. Sempre **confio** no subordinado. No dia que **não confiar**, não vai trabalhar comigo. Ou traz resultado ou não traz.

Sujeito 2: **Confiança** nas pessoas é fundamental e não admitimos deslealdade. Não cometemos um deslize para dar chance de alguém fazer o mesmo. Parei de desenvolver a minha consultoria jurídica para me dedicar 100%. Se o cara não tomou as ações necessárias, ele vai tomar uma paulada.

A contratação e manutenção de executivos que identificam o próprio '**projeto de vida**' com a empresa ('discurso do empreendedorismo') é uma abordagem de longo prazo relevante para o modelo. A literatura reconhece isso (ex. ROSANAS; VELILLA, 2005).

Neste estudo, 'projeto de vida' tem a característica de significativo vazio (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000), podendo assumir diversos significados às pessoas. Pode ser a evolução profissional, a imagem de vencedor, a resposta para outra empresa que não deu oportunidade, por exemplo. O importante é que a recompensa seja futura, de longo prazo, enquanto que o esforço, o compromisso e o desafio são demandados imediatamente. Recompensa intangível pode ser a imagem de vencedor, a resposta para outra empresa que não deu oportunidade, etc. É o que a organização está fazendo. Como evidência, pode-se mencionar:

Sujeito 3: trouxemos um ótimo gerente comercial que só veio para cá por causa do **projeto de vida**. Ele acreditou no nosso projeto. Deixou de ganhar mais e veio para cá.

Quando falam em prioridades e resultados, os sócios não se referem a resultados financeiros, mas àquilo que percebem das conversas, principalmente elementos operacionais, do dia a dia, tornando-os reféns da rotina e diminuindo a oportunidade de maior enfoque na atividade estratégica da organização. Quando se referem a '**resultados**' ('discurso de empreendedorismo'), os sócios sempre são vagos, apresentando também características de significantes vazios (HOWARTH; STAVRAKAKIS, 2000), relevante, portanto, para a combinação de elementos. Afinal a informação contábil serve para a compreensão da situação da organização, tomar decisões e estabelecer metas (HENDRIKSEN; BREDA, 1999). A apuração de resultado é relevante como *feedback* para os executivos e deveria reforçar o relacionamento com a empresa, sendo fundamental para o executivo saber se ocorreu o que se esperava dele: "In the end, people identify strongly with the goals of the organization and feel energized when they achieve those goals." (ROSANAS; VELILLA, 2005, p. 90).

Percebe-se que a discussão de temas estratégicos é considerada atraente pelos sócios, mas o tempo dispensado para tais atividades é escasso, sendo que a rotina passa a tomar importância acentuada.

Sujeito 1: quais suas prioridades hoje?

Sujeito 3: a prioridade hoje é o **resultado** da cia.

O mecanismo que alimenta a relação de confiança entre sócios e executivos é uma reunião diária, em que uma lista contendo as ações e atividades relevantes à empresa no momento é detalhadamente repassada; sendo relevante, faz parte da lista e é discutido. Essa lista é um artefato válido, e representa um elemento de pressão sobre o grupo gerencial. Mistura elementos quantitativos e qualitativos, a depender do momento e do andamento da reunião. A lista de prioridades é atualmente o instrumento de maior poder dentro da estrutura da organização. Como a reunião é diária, a credibilidade das pessoas em termos a atingir ou não o que foi prometido pode se alterar bruscamente. A evidenciação desses comentários consiste nos diálogos:

Sujeito 1: você usa a informação?

Sujeito 3: todo dia chega o controle de frete, o faturamento, o que está acontecendo ontem, hoje e amanhã. Com essas informações, tomo as decisões principais. Todos os dias, temos uma reunião a partir das 8h30 da manhã, entram na lista-mestre. O que é importante entra na lista mesmo que ocorra um mês depois.

Sujeito 2: com essa reunião, um setor cobra o outro e ele tem a chance de retrucar. É o termômetro da empresa, todo o dia a lista-mestre é atualizada. É uma reunião que demora uma hora e tem todos os dias. Aqui é onde as ações são disparadas e cobradas.

Quando os sócios falam de preferências, dizem que as decisões estratégicas os atraem, mas não sentem confiança na estrutura para delegarem. Gastam muito tempo gerenciando o curto prazo, as questões operacionais e, aí sim, dispõem de controles, que são baseados numa reunião diária onde as coisas relevantes são discutidas. Percebem a necessidade de atuarem no horizonte de longo prazo, mas as circunstâncias não o permitem. Colocaram uma data para isso, mas dependem da evolução de desempenho dos gerentes, que desejam ser diretores.

Sujeito 2: gosto de atuar no estratégico, mas tive que ir para a linha de frente resolver problemas na fábrica e mesmo no cliente. Assim que tiver alguém que possa desenvolver as atividades que são necessárias vou dedicar mais tempo para a estratégia da empresa.

- **Pergunta 2.** Como as informações da contabilidade gerencial são usadas na empresa?

Durante um período no passado, as informações da contabilidade gerencial eram apresentadas durante uma reunião mensal. Esta tinha uma pauta variada,

incluindo conteúdos operacionais, como discussão de taxas horárias, transferência de responsabilidades entre departamentos e mesmo cronograma para montagem do orçamento. Dessa forma, o relatório a que os pesquisadores tiveram acesso, artefato gerencial fundamental para a empresa, (i) continha informações históricas basicamente, não prevendo comparações do tipo 'previsto-e-realizado', (ii) apresentava informações financeiras de formas numérica e gráfica; ainda, (iii) apresentava informações financeiras globais, sem detalhes que permitissem questionamentos ou identificação de discussões específicas sobre áreas ou produtos. Essa reunião mensal foi abandonada e, em seu lugar, surgiu uma reunião diária para gerenciar crises do dia a dia. A personalização do sistema de controle é algo vital, integrando o grupo e necessidades técnicas (ROSANAS; VELILLA, 2005).

Dessa maneira, dada a ausência de estrutura organizacional e de pessoas que os apoiem, os sócios são exigidos para resolver os problemas operacionais. Os sócios argumentaram que o relatório ('discurso dos resultados') era mais sofisticado do que o documento disponibilizado ao estudo de caso, inclusive proporcionando informações para análise de investimentos.

Sujeito 1: vocês têm informações gerenciais para discussão dos resultados?

Sujeito 2: não. Hoje não temos informações sobre os resultados financeiros. Nesse momento, na verdade, não temos nem o resultado financeiro referente ao ano passado. [conversa realizada no mês de abril do ano seguinte]

Sujeito 1: vocês não sentem falta dessas informações?

Sujeito 2: sim. Até porque, no passado, nós tínhamos as informações e as discussões mensais.

Sujeito 1: e o que aconteceu?

Sujeito 2: tivemos tantas mudanças, e as prioridades foram mudando. Até que, no final, era melhor atender as prioridades do momento, da crise, do que discutir resultados passados. Com isso paramos de gerar os relatórios e de desenvolver as reuniões. Afinal, mudamos de cidade, mudamos de enfoque e mudamos de empresa, pois a controladora comprou uma empresa nova e fez a incorporação.

Sujeito 1: vocês tinham relatório gerencial antes da mudança?

Sujeito 2: sim. Todos os meses discutíamos os resultados financeiros e mesmo discutíamos os resultados planejados. Surgiram muitos desafios e projetos, e paramos de ver as informações gerenciais mensais.

Sujeito 1: por que vocês pararam de informar os resultados financeiros mensais?

Sujeito 2: no fundo, tantas coisas aconteceram, e os relatórios foram ficando para trás, com menor prioridade. Em algum momento, paramos de gerar os números e de apresentá-los.

Mirvis e Lawer III (1983) indicam que o potencial de impacto das informações contábeis sobre a organização não é algo percebido de maneira indiscutível. Ao contrário, pouco se sabe sobre isso, o que pode afetar o entusiasmo em utilizar tais informações no processo de gestão: "[...] a lack of understanding and knowledge as to what these systems can and cannot do in, to, and for organizations. Also lacking in understanding about how managers and employees use these data" (MIRVIS; LAWLER III, 1983, p. 176).

De qualquer forma, não se pretende considerar que todos os problemas da empresa possam ser decorrentes da ausência das informações, mas sim que ela aumentou problemas existentes e que postergou entendimento e ações. Nesse sentido, Rosanas e Velilla (2005) questionam sobre as limitações do poder contributivo do acompanhamento por meio dos relatórios da contabilidade gerencial.

A responsabilidade pelo desaparecimento dos relatórios gerenciais foi atribuída a um executivo que, uma vez promovido, não teve como se impor e manter as informações. A palavra 'impor' aparece mais de uma vez nas entrevistas, como a limitação e falta de capacidade do colaborador em proporcionar os relatórios desejados em ambiente de mudança. Diálogos que evidenciam os comentários:

Sujeito 3: Precisamos retomar alguns procedimentos que perdemos com a correria. Com a pressão e a correria não esquecemos, mas adiamos o relatório, nem tiramos de lado. Delegamos a uma pessoa que deveria fazer o trabalho que a gente fazia. Delegamos e, ao final do período, perdemos a informação. O cara em quem confiamos não conseguiu gerar a informação, mas perdeu as informações.

Sujeito 3: Os subordinados não mais trabalhavam para ele, mas sim contra ele. Ele começou a abraçar tudo e perdeu procedimento, perdemos informações vitais. No máximo no dia 10 do mês seguinte, apresentávamos todos os resultados do mês anterior, demonstração de resultados por produto, por área. A gente elegia no 80/20: o que aconteceu? Que ações eram tomadas? Imediatas. Era um sistema muito bonito. Ele que montou o sistema e não conseguiu alimentar o sistema.

A crise da ausência de informações gerenciais tem relação com a ausência de sistema integrado que permite o acompanhamento das mudanças. O sistema disponível, não integrado, não permite a obtenção das informações gerenciais com rapidez. Por se tratar de investimento caro (possível sistema ERP), os sócios preferiram investir em aumento de capacidade e postergar o investimento no sistema para momento futuro. Alegam que a migração de sistema de informações é complexo e não poderia ser feito sem relativa estabilidade. Por sua vez, não zelaram para que os dados fossem armazenados, enquanto os esforços foram direcionados para a desativação do sistema antigo sem a compra do novo. Diálogos que evidenciam os comentários:

Sujeito 1: O problema não foi o sistema?

Sujeito 2: Quando você está num mar calmo, você pode travar o timão e deixar o barco seguir.

Sujeito 3: Era muito fácil quando tínhamos o dinheiro em caixa. Pagávamos tudo. A informação era fácil. Quando as coisas se tornaram turbulentas, as coisas mudaram. Quando as coisas se tornaram mais intensas, ele foi perdendo a fonte de informação. O sistema de informação não dava para ele o que precisava. Teve um erro importante. Temos um sistema que se chama [...] era manual mas funcionava muito bem. Por ser um consultor de TI, quem o desenvolveu o fez de maneira muito interessante.

Sujeito 2: Vamos para um ERP e depois de 6-8 meses, o gerente abandonou o que estava fazendo e perdeu informação.

Sujeito 3: Tínhamos contratado o ERP e não tínhamos informações. Como vamos alimentar o ERP? Íamos dar a entrada quando percebemos a situação e paramos tudo. Até então não tinha passado a informação de que tinha perdido tudo. Temos uma promessa de 1 de julho que iremos retomar a reunião e discussão de resultados. Era um trabalho muito bem-feito.

A imagem propagada é de muita participação por parte dos colaboradores, com abertura de informações e discussão:

Sujeito 1: o que posso comentar aqui na empresa?

Sujeito 2: tudo. A empresa é transparente, e tudo deve ser comentado. Até alguns meses atrás, todos os meses, apresentávamos os resultados financeiros para os gerentes.

Em termos de tendência dos negócios, o crescimento é um discurso visto como fundamental na perspectiva dos sócios, comunicado a todos os colaboradores e mesmo ao público externo. Crescimento do negócio é um discurso relevante no modelo de gestão que permite pensar em recompensas futuras ainda não especificadas formalmente. É o ponto inegociável da gestão. Tudo se faz para o '**crescimento**'

(discurso do empreendedorismo), mesmo que não se saiba se ele proporcionará resultado financeiro adequado no curto ou mesmo médio e longo prazos. Diálogo que evidencia o comentário:

Sujeito 8: o faturamento tem crescido muito, e a empresa dobrou o faturamento em curto espaço de tempo.

A diretoria declara que a sua diretriz estratégica consiste em transformar a empresa numa organização de médio a grande porte, enfatizando o crescimento do faturamento. Essa abordagem proporciona sustentação para o discurso do projeto de vida. Uma parte desse discurso pode ser medido sem os relatórios do sistema de informações gerenciais; o faturamento, por exemplo, pode ser acompanhado e reforça o discurso do crescimento. Entretanto, aumento no faturamento não representa aumento no lucro. A literatura discute as questões de imperfeições na mensuração de resultados: “[...] imperfect measurability of the outputs – is well-known, both in theory and in practice, and is a crucial one to our purposes” (ROSANAS; VELILLA, 2005, p. 88).

O poder da persuasão do discurso pode ser reforçado pelo relacionamento entre as pessoas, independentemente dos sistemas formais (ROSANAS; VELILLA, 2005). O discurso do otimismo, do crescimento, tem uma motivação estrutural, fazendo parte das necessidades dos sócios para que os retornos esperados ocorram. Dessa maneira, pensar no crescimento proporciona à empresa a condição de trazer, motivar e reter profissionais relevantes para o seu desenvolvimento. Assim, como Hines (1988) afirma em relação à contabilidade: ao comunicar a realidade, constrói-se também a realidade. Conforme pondera Morgan (1988, p. 482), “objectivity is as much a part of observer as the object observed”. Contingencialmente, é a oportunidade para a organização crescer e tornar-se forte. Infelizmente, o discurso não proporciona necessariamente condições de remunerá-los, e esse é um problema relevante. A existência de relatórios gerenciais poderia trazer para a organização o alerta e proporcionar o gerenciamento dos problemas.

A empresa tem um processo produtivo que é um diferencial, pela capacidade de verticalização de um componente produzido. Isso faz com que as empresas queiram ter negócios com ela, dada sua flexibilidade. Também a estrutura de produção proporciona flexibilidade, podendo gerar fidelização dos clientes pela oportunidade de complementação de produção. Não é possível medir e acompanhar esse discurso sem relatórios gerenciais.

A **‘vantagem competitiva’** (discurso do empreendedorismo) declarada é um discurso que precisa ser constatado na prática. Em outras palavras, algo que é decisivo para a empresa deve trazer, além da receita, lucro. O discurso positivo tem um apoio racional relevante, que permite apoiar as perspectivas ‘eficiência e legitimidade’ (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 2003). Essa combinação é muito relevante no reforço do discurso do crescimento. Uma vertente apoia e estimula a outra. O diálogo que exemplifica esse discurso:

Sujeito 9: existem alguns fatores na empresa que são únicos no mercado. Ter possibilidade de atender os clientes não apenas fazendo a peça, mas montando em diferentes injetoras é muito relevante no mercado. Além disso, temos espaço físico para novas áreas de produção. Nossos concorrentes mais diretos não apresentam essas propriedades.

Quanto ao desempenho, a indisponibilidade dos relatórios que deveriam conter o ‘discurso dos resultados’ provocou várias consequências, dentre as quais orientações difusas, confusas e contraditórias, que em nada beneficiam a empresa mas que permitem evitar o pânico que possivelmente ocorreria entre os gestores se fossem divulgados. Na sequência da entrevista, pode-se perceber a distância entre expectativa e realidade:

Sujeito 1: como estão os negócios?

Sujeito 2: muito bem. Estamos vendendo mais do que no ano passado. Esperamos um crescimento de mais de 20% das vendas.

Sujeito 1: e o resultado?

Sujeito 2: melhor também.

Sujeito 1: quanto?

Sujeito 2: não tenho um número exato, mas é melhor. (na realidade, posteriormente, o resultado apurado foi um grande prejuízo, superior ao do ano anterior.)

Sujeito 1: os resultados foram muito ruins. Eu esperava alguma coisa desfavorável, mas o custo é muito superior ao que imaginava; o prejuízo e os empréstimos são maiores do que poderia esperar com o discurso positivo de quem quer crescer muito, comprar outras empresas. O que aconteceu?

Sujeito 4: o resultado não é tão ruim como você viu ontem. Hoje tivemos ajustes e o resultado melhorou um pouco, embora com prejuízo. A causa desses problemas é que, com tantos projetos na empresa, priorizamos o tempo e deixamos de discutir resultados. Com isso, não entendemos várias ocorrências que mudanças na empresa e não ajustamos a contabilidade. Alguns erros poderiam ser detectados, mas não foram. Mudamos pessoas na apuração dos resultados, e vários procedimentos foram mudados sem uma integração. A mudança de regras societárias nos surpreendeu e tratamos várias despesas de maneira inadequada.

Sujeito 4: a realidade é importante. Se não for possível crescer da forma como sonhamos, tudo bem, vamos fazer o que for possível. Vamos ajustar a contabilidade e voltar a fazer a reunião mensal.

Sujeito 1: qual a margem do seu produto?

Sujeito 8: 25%.

Sujeito 1: tudo isso! Trata-se de uma margem alta!

Sujeito 4: ele está falando do lucro líquido.

Sujeito 1: então o percentual é mais alto ainda.

Sujeito 8: não é o lucro líquido, e sim resultado bruto.

Sujeito 1: você está falando do preço menos o custo? Se for, está mais alto ainda.

Sujeito 8: não, eu estou falando do lucro bruto.

Sujeito 1: mesmo assim é alto.

- **Pergunta 3.** Poderia explicar o que poderia tornar as informações da contabilidade gerencial mais úteis?

Aparentemente, irão retomar o relatório de desempenho, numa reunião mensal a ocorrer no início do mês, e isso trará os resultados que tinham antes em termos de planejamento e controle; dado o conjunto de mudanças, a empresa enfrenta vários tipos de dificuldades, como baixo índice de liquidez e endividamento crescente. O discurso da necessidade financeira existe, mas não é uma realidade prática para todos atualmente. O discurso de crescimento é para todos, e o discurso do resultado financeiro é para poucos, tais como os sócios, o tesoureiro, relações com o mercado e custos. O passado recente é mencionado com frequência no sentido de que tinham informações e se sentiam satisfeitos com ela, contudo o relatório que os pesquisadores tiveram acesso não mostrava tudo o que era dito na entrevista. O custo real passará a ser apurado no futuro, já que nunca foi totalmente estruturado e apresentado. Quando perguntados sobre perdas, a desativação do sistema de relatório gerencial é também responsabilizado:

Sujeito 3: em cada melhoria, tínhamos a informação de x reais de volta, pay back. Tínhamos um programa de kaizen calcado em custos [...].

Trabalhávamos com metas, resultados e ações efetivas. Sem resultados, perdemos o meio do caminho. Tomamos ações sem saber o resultado. Sabemos que é positivo, mas não sabemos quanto. Voltaremos a enxergar a partir de julho [o que não ocorreu]. Ele não acompanhou, não se modernizou. Só com procedimentos técnicos. Formatos de interpretação hoje são diferentes pelo IFRS.

Os sócios indicam que informar hoje o que ocorre no caixa pode gerar pânico entre os subordinados; pretendem, assim, proporcionar informações estratificando os subordinados. Entendem que o sistema contábil atual, não integrado, não colabora para informações rápidas, corretas e adequadas aos vários níveis. Implantarão novo sistema, brevemente.

Sujeito 2: Não informamos a situação de caixa, pois isso exige que as pessoas entendam. Se não entenderem o que está acontecendo, podem entrar em pânico e irem embora da empresa. Estamos pensando em preparar uma reunião específica para essa discussão, com os principais gestores da empresa.

A ausência de controles é uma constatação no que se refere à produção e aos estoques. Isso não incomodava os gestores. O estágio de amadurecimento organizacional não valoriza sistemas de informações nem a informação propriamente dita. A perspectiva de Morgan (1988) está presente nesse momento, no sentido de que a subjetividade da construção da realidade não apenas detém a perspectiva técnica; as justificativas para o não-controle, que fogem da ingenuidade e desconhecimento, atingem entendimentos como a lealdade pessoal obtida pelo relacionamento, que impediria ações que pudessem afetar o desempenho da empresa. Existe também um relacionamento com a perspectiva de Hines (1991) que indica que o privilégio de a contabilidade contar com a chamada *measurement expertise* que impacta o construto da legitimidade para os profissionais. Essa percepção pode existir, também, de fora para dentro (das outras áreas em relação à controladoria, por exemplo). Uma interpretação possível seria que, se a controladoria não se preocupa com controles, é porque não deve se preocupar mesmo. Como a organização não tem uma área de controladoria ou mesmo pessoas desempenhando a função, é constatada a ausência de 'massa crítica' que permitiria contestar ou questionar as ações desenvolvidas, tanto no que se refere a planejamento como a controle.

Estudo de caso – Discussão

Os componentes aglutinadores do discurso organizacional constituído nessa empresa – nos três níveis: 'crença dos sócios', 'empreendedorismo' e 'relatórios contábeis' – são apresentados na Figura (cf. FREZATTI; CARTER; BARROSO, 2014). Como visão geral, os discursos são coerentes entre si e são oferecidos dentro de uma lógica de relacionamento e dependência. Em decorrência da intuição dos sócios (MILLER; FRIESEN, 1984), a confiança pessoal nos colaboradores (MARCH; SIMON, 1958) é o fator que determina a contratação dos mesmos, que ocorre a partir de uma visão macro de que a empresa é uma organização com grande potencial de sucesso dada a vantagem competitiva que possui (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 2003), o que proporciona (já vem ocorrendo tal resultado) e que proporcionará crescimento no mercado. Dessa maneira, o futuro será muito bom para aqueles que estiverem na empresa desde já, aceitando um momento de grandes desafios e esforço pessoal e profissional nos respectivos projetos de vida (ROSANAS; VELILLA, 2005) para terem a recompensa no futuro (3-5 anos). Para que esse estado seja real, o foco nos resultados é o termômetro que permite avaliar quem continua ou sai da empresa, quem cai em desgraça ou é promovido; para tanto, os resultados dos relatórios contábeis se constituem na fonte 'objetiva' que permitiria apurar e explicitar a confirmação dos discursos.

O uso forte da intuição é decorrente do estágio de desenvolvimento da empresa (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003; MILLER; FRIESEN, 1984) e da lacuna de discurso de informações da contabilidade gerencial num horizonte de tempo. A intuição como parte do processo decisório existiu e existirá, decorrente de experiências, crenças e

valores e circunstâncias, mas o grau de importância no processo decorre do progresso na estruturação e de sua formalização, e isso depende dos sistemas de informações e da estrutura organizacional da entidade.

O que salta aos olhos no presente caso é que a ausência de informações que confirmem os resultados faz com que resultado signifique várias coisas, exceto os resultados financeiros da empresa. Pode ser pontualidade de entrega, pode ser o faturamento, a não concretização de uma visita a cliente etc. Nessas condições, um conjunto de atividades operacionais e não monetárias pode ser a *proxy* do resultado financeiro, que não é oferecido. O que permite gerar e aceitar a *proxy* é a intuição dos sócios (MILLER; FRIESEN, 1984), único guia que a organização tinha durante o período em que as informações não estiveram disponíveis. O fato de trabalharem de maneira conjunta e compartilhada proporciona uma força descomunal na discussão dos problemas, sem uma contrapartida questionadora.

Como decorrência, foi estruturada a Proposição 1

'A intuição dos sócios, baseada em crenças e valores, é o ponto de partida para o início da estruturação do discurso organizacional'.

A confiança pessoal deve ser entendida como ocorrência de acordo com o que foi 'prometido' nas reuniões diárias, que consolidam o poder dos sócios e fragiliza a posição de quem promete. A intuição dos sócios se apoia no que Bourdieu (1990) denominou de *habitus*, ou seja, algo que foi sendo constituído ao longo da vida das pessoas, gerando e organizando práticas e representações. Algumas condições estão ligadas à existência de *habitus*, dentre elas algum tipo **de estrutura que atue de forma estruturante** para organizar as práticas.

Como decorrência, foi estruturada a Proposição 2

'A confiança pessoal, inicialmente baseada na intuição, é acentuada e fortalecida (ou enfraquece e desaparece) dependendo de confirmações de ocorrências captadas nas informações contábeis.

Conseguir liberar a produção, conseguir novo produto, liberar produto para entrega reforçam a confiança na estrutura produzida pelos *habitus*. O inverso é verdade também, ou seja, provoca a fragilização e posterior eliminação do colaborador do quadro de empregados da empresa. Dado que o ambiente torna-se continuamente tenso, o que é admitido pelos sócios, o que permite a manutenção da equipe já que o ambiente macroeconômico é propício para a conquista de empregos gerenciais? O conjunto de discursos que gera esse resultado é composto por: (i) promessa de felicidade futura (projeto de vida), atraindo gestores com ambição de crescimento e possibilidade de concretizar o reconhecimento monetário em outro momento e a (ii) necessidade dos sócios congruente com a possibilidade de esperar o futuro grandioso. O discurso dos relatórios gerenciais constitui-se no fiel da balança, reforçando, contestando, reorientando as ações da organização. A ausência desses últimos provoca um vácuo de direcionamento que, nesta organização, ultrapassou dois anos. Por outro lado, resultados negativos podem postergar o benefício do projeto de vida, fragilizando a permanência dos colaboradores que deixam a organização.

O empreendedorismo, parte relevante do discurso organizacional, pode ser entendido por meio dos componentes: (i) vantagem competitiva, (ii) crescimento, (iii) projeto de vida e (iv) foco no resultado. O discurso da vantagem competitiva é fundamental para todo o modelo e pode ser argumentado de maneira forte, com evidências parcialmente capturadas sem os relatórios da contabilidade gerencial. Uma parte da confirmação da vantagem competitiva surge nas conversas com os clientes, discurso externo, quando a estrutura flexível de produção da empresa é elogiada, o que é raro no setor. Essa flexibilidade permite que ela atenda demandas inesperadas, por exemplo, graças à estrutura verticalizada de produção. Além disso, a disponibilidade de espaço físico para expansão de linhas de produção em localidade

em que a atuação sindical não é radical são variáveis relevantes para a empresa. Aliadas à barreira de entrada imposta pela necessidade de certificação pelos clientes, tornam a empresa muito atraente para novos projetos das empresas automobilísticas. O discurso do empreendedorismo demanda ajustes de percurso percebidos com a disponibilização de relatórios com informações de desempenho. Uma organização que declara estar voltada para 'foco em resultados' precisa de informações para que se perceba que esse discurso está sendo praticado. É a estrutura mencionada por Bourdieu (1990).

O discurso da vantagem competitiva permite a existência de outro discurso que é o do crescimento acelerado. Esse discurso tem como reforço o passado crescente que mostra que, mesmo sem estrutura, a empresa tem crescido acima da média da concorrência. O crescimento coloca a empresa num porte antes não atingido, o que permite melhor posicionamento perante os clientes e ser percebida por eles como 'vencedora'. O discurso otimista é útil para o modelo e precisa ser reforçado por meio dos resultados financeiros de lucro e geração de caixa, o que não tem ocorrido. Significa dizer que a inovação em processos e produtos é uma estratégia relevante para o sucesso da organização e o momento de implementação se apresenta como adequado. A variável mais complexa é o ritmo que essa inovação vai sendo implementada em decorrência da capacidade financeira e crescimento do faturamento. Os resultados financeiros contidos nos relatórios gerenciais são, portanto, vitais para que o conjunto de discursos seja validado e mantido; ainda, as *proxies* dos resultados financeiros são necessárias mas não suficientes para dar equilíbrio para o conjunto de discursos. Uma consequência do discurso de crescimento é a necessidade de novos investimentos, que consomem recursos financeiros não disponíveis.

Em consequência dos discursos explicitados anteriormente, os sócios precisam de um discurso interno para os gestores; no caso, o projeto de vida, apresentado individualmente. Os executivos são mantidos ou contratados com a perspectiva de que, ao se dedicarem à empresa e assumirem compromisso com as suas metas, no futuro, terão recompensas financeiras como remuneração variável, promoções e *status* profissional destacado por participarem do sucesso da mesma. Em algum horizonte, a empresa deverá ter ações negociadas em bolsa, o que aumentará a exposição e o prestígio, aumentando o valor de passe de cada executivo vencedor. À semelhança à ideologia cristã, o sofrimento e *stress* de hoje serão recompensados no futuro, que pode ser 3-5 ou 100 anos.

O fator que torna possível esse modelo e geração de prêmios é denominado de resultado. O resultado financeiro é importante, mas não é conhecido, pois os relatórios gerenciais não mais existem. Na verdade, por não existirem, o discurso resultado deixa de ser obtido por meio da lógica econômica de receita (-) custo (-) despesa (-) impostos = lucro, mas sim pela *proxy* dos resultados que são visíveis (faturamento, caminhões que foram liberados, saldo de endividamento, problemas resolvidos no cliente). Essa *proxy* não proporciona uma aproximação adequada ao resultado econômico (margem, lucro e retorno), nem mesmo financeiro (geração de caixa), mas sim indica tendência, sem identificar *timing* ou quantificar margem. O que é mais relevante é que, ao não dispor de detalhes, ao 'imaginar' que não tem lucro, não sabe onde isso está ocorrendo, dado que não existe procedimento para apurar o custo efetivo (para complementar o padrão). Dessa maneira, a palavra resultado pode significar várias coisas, e o 'discurso' explicativo baseia-se em respostas que possam fazer sentido, sem a 'objetividade' dos números (lucro significa que houve sucesso na relação entre receita menos custo menos despesa menos impostos; prejuízo significa que houve insucesso nessa mesma relação). A sequência de crises operacionais e tensões aumenta o poder dos sócios em termos de pressão e, ao mesmo tempo, a necessidade do gestor de se desdobrar para ter sucesso. É de se esperar que esse modelo traga uma grande tensão e *stress* nas pessoas, tanto que algumas delas se desligaram da organização. Isso ameaça a continuidade do modelo, dado que identificação e lealdade são elementos dinâmicos que precisam ser alimentados (ROSANAS; VELILLA, 2005).

Como decorrência, foi estruturada a Proposição 3

‘Foco em resultados é um discurso que só se sustenta com o acompanhamento e disponibilização de informações, que confirmarão ou não o discurso inicial’.

A volta das informações financeiras através dos relatórios contábeis deve levar os sócios a diminuir o uso da intuição? Se houver um contraponto de alguém na estrutura, isso pode ocorrer. Sem a divulgação dos relatórios gerenciais, é pouco provável que ocorra. Em outras palavras, o modelo demanda uma reflexão sobre a estrutura e o quadro profissional necessários na organização. O que se espera é que o retorno das informações proporcione impacto sobre os gestores. Se os resultados forem favoráveis, provavelmente a coesão da equipe será fortalecida. O problema a ser contornado é que não existe espaço para todos no paraíso e alguns dos participantes podem ser desestimulados e podem sair da organização ou deixar de trazer os resultados esperados. Por outro lado, caso os resultados positivos não ocorram, o discurso do projeto de vida passará a ser questionado por todos e deverá ser repensado ou abandonado.

Dessa maneira, a curto prazo, a indisponibilidade e não comunicação dos resultados econômicos é conveniente para o conjunto de discursos alternativos, mas, a médio e longo prazos, não se sustenta e deve provocar desorganização e deterioração do modelo de gestão.

Considerações finais

Nunca se sabe o que passa pela cabeça das pessoas, menos ainda suas motivações para atitudes. Entretanto, as tensões em uma organização, tanto para aceitar oportunidades de crescimento, como para estruturar o crescimento de maneira a não incorrer em riscos adicionais, mostram-se relevantes. O discurso interno é relevante para dar consistência ao direcionamento das ações e seu acompanhamento. Como o crescimento não necessariamente se mostra cadenciado e organizado, a convivência com as informações gerenciais é a fonte de referência que permite, numa dimensão de curto, médio e longo prazos, proporcionar o reforço para os discursos desejados. Pode também reforçar ou permitir mudanças e troca desses discursos.

Conforme estudado no caso desta empresa de autopeças, o dia a dia da organização, a gestão dos processos administrativos e produtivos, é conduzida com base em um conjunto coeso de construções discursivas que compõem o discurso organizacional. Este conjunto fora anteriormente apresentado, com base nos componentes relacionados às crenças dos sócios, à perspectiva de empreendedorismo e à perspectiva dos relatórios contábeis, mas sem a caracterização do processo de constituição desse aglomerado discursivo e da própria organização.

Conforme descrito na seção de discussão do presente estudo de caso, o discurso organizacional que suporta a dinâmica gerencial e contribui à própria constituição da empresa tem na intuição dos sócios um ponto de partida considerável (cf. Proposição 1); mais do que ponto de partida, as crenças e os valores organizacionais dos sócios representam um ponto de referência fundamental ao dia-a-dia da empresa, pois diversas questões gerenciais são recorrentemente referenciadas neles.

Não obstante, informações gerenciais sobre o desempenho dos negócios – não exatamente relatórios e demonstrações comumente referenciados na literatura de contabilidade gerencial, mas as *proxies* utilizadas nas reuniões diárias de acompanhamento operacional, baseadas retoricamente em contabilidade – são utilizadas para sustentação da gestão referenciada na intuição dos sócios (cf. Proposições 2 e 3). Ou melhor, o discurso organizacional nesta empresa é alimentado com argumentos típicos de contabilidade gerencial, contribuindo assim à sustentação do modelo gerencial e da própria organização, ainda que determinados artefatos relevantes de contabilidade gerencial tenham sido abandonados durante algum tempo.

O sistema de informações gerenciais proporciona monitoramento e indicações de necessidades de ações que podem reforçar, mudar ou mesmo criar novos discursos. Esse poder nem sempre é percebido nas organizações. Como achado relevante do estudo de caso desenvolvido, deve ser mencionado que a percepção de que as informações são necessárias para o processo de tomada de decisão considera que isso seja verdadeiro para todos os níveis e para todas as decisões da organização, principalmente para o nível gerencial. Na verdade, a necessidade das pessoas em situações em que informações não estejam disponíveis pode demandar mais à intuição do que a 'objetividade' das informações contábeis. A consequência dessa ausência é que as pessoas acabam desenvolvendo formas de atuação e sem que deixem de sentir falta das informações contábeis. Em termos de discursos, o silêncio não deixa de ser algo a ser dito. O risco para a organização consiste em deixar de perceber esse descolamento e só perceber a existência de problemas quando esses se tornarem muito relevantes e evidentes, talvez tarde demais.

Considerando a questão de pesquisa proposta inicialmente, concluímos que a contabilidade gerencial tem impacto considerável sobre os discursos organizacionais desenvolvidos internamente; esses discursos contribuem à constituição e manutenção da organização e têm na contabilidade gerencial – ou mesmo em *proxies* estabelecidas sobre resíduos de contabilidade gerencial – suporte informacional relevante para a própria manutenção e o próprio fortalecimento.

Quanto a estudos futuros percebemos várias pesquisas possíveis para trazer conhecimentos relevantes para o tema. Um deles diz respeito a como os discursos foram criados, suas demandas, suas tensões e seus aspectos contextuais. Afinal, ao longo de sua criação e utilização, que tipo de lógicas foram consideradas influenciando, reforçando ou restringindo os discursos. Outra oportunidade de pesquisa se refere à retomada do uso das informações contábeis e sua credibilidade interna. Finalmente, outra oportunidade, algo não possível no presente caso, diz respeito à visão dos perdedores, aqueles que saíram da organização e não foram ouvidos para contar suas histórias.

Referências

- BARROSO, M. F. G. *The discursive constitution of the 'management control' organisation*. 2014. 149 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. Wrights Lane: Penguin, 1966.
- BOURDIEU, P. *The logic of practice*. Stanford: Stanford University Press, 1990.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis*. Vermont: Ashgate, 1979.
- CHAMBERS, R. J. *Accounting, evaluation and economic behavior*. Houston: Scholars Book, 1974.
- CHIA, R. Discourse analysis as organizational analysis. *Organization*, v. 7, n. 3, p. 513-518, 2000.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Changes in the institutional environment and the institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n. 5, p. 417-441, 2003.

- FREZATTI, F.; CARTER, D. B.; BARROSO, M. F. G. Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 27, n. 3, p. 426-464, 2014.
- HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. Van. *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HINES, R. D. Financial accounting: in: communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 3, p. 251-261, 1988.
- HINES, R. D. The FASB's conceptual framework, financial accounting and the maintenance of the social world. *Accounting, Organizations and Society*, v. 16, n. 4, p. 313-331, 1991.
- HOWARTH, D. R.; STAVRAKAKIS, Y. Introducing discourse theory and political analysis. In: HOWARTH, D. R.; NORVAL, A. J.; STAVRAKAKIS, Y. (Ed.). *Discourse theory and political analysis*. Manchester: Manchester University Press, 2000. p. 1-23.
- KNIGHTS, D.; COLLINSON, D. Disciplining the shopfloor: a comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 5, p. 457-477, 1987.
- LACLAU, E. *Emancipation(s)*. London: Verso, 1996.
- LACLAU, E.; MOUFFE, C. *Hegemony and socialist strategy: towards a radical democratic politics*. 2. ed. London: Verso, 2001.
- LAVOIE, D. The accounting of interpretations and the interpretation of accounts: the communicative function of "the language of business". *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 6, p. 579-604, 1987.
- LESTER, D. L.; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.
- LLEWELLYN, S.; MILNE, M. J. Accounting as codified discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 20, n. 6, p. 805-824, 2007.
- MACINTOSH, N. B. *Accounting, accountants and accountability: poststructuralist Positions*. London: Routledge, 2002.
- MACINTOSH, N. B. et al. Accounting as simulacrum and hyperreality: perspectives on income and capital. *Accounting, Organizations and Society*, v. 25, n. 1, p. 13-50, 2000.
- MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MATTHEWS, P. H. *The concise Oxford dictionary of linguistics*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.
- MIRVIS, P. H.; LAWLER III, E. E. Systems are not solutions: Issues in creating information systems that account for the human organization. *Accounting, Organizations and Society*, v. 8, n. 2-3, p. 175-190, 1983.
- MORGAN, G. Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 5, p. 477-485, 1988.
- ROSANAS, J. M.; VELILLA, M. The ethics of management control systems: developing technical and moral values. *Journal of Business Ethics*, v. 57, n. 1, p. 83-96, 2005.
- STAKE, R. *The art of case research*. Newbury Park, CA: Sage, 1995.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WILLMOTT, H. Theorizing contemporary control: some post-structuralist responses to some critical realist questions. *Organization*, v. 12, n. 5, p. 747-780, 2005.

Submissão: 17/05/2013

Aprovação: 23/04/2015

“ALÉM DO QUE SE VÊ...”: ANÁLISE DO CONCEITO WEBERIANO DE VOCAÇÃO À LUZ DA DINÂMICA DO EMPREENDEDORISMO RELIGIOSO¹

ANALYSIS REGARDING THE WEBERIAN CONCEPT OF WORLDLY CALLING FROM THE PERSPECTIVE OF RELIGIOUS ENTREPRENEURSHIP

Alessandro Gomes Enoque*
Alex Fernando Borges**
Jacqueline Florindo Borges***

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar como a dimensão religiosa da vida influencia a ação de empreendedores do ramo de artigos religiosos, dando-se destaque ao quanto este agir é tratado como uma vocação (orientação/sugestão divina). Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com trinta empreendedores de artigos religiosos de cinco denominações (catolicismo, protestantismo, espiritismo, umbanda e candomblé) das principais cidades do Triângulo Mineiro (Uberlândia, Uberaba, Araguari e Ituiutaba). Os resultados obtidos a partir da técnica de análise de discurso mostram a existência de elementos não-rationais no processo de tomada de decisão para a abertura e na gestão destes empreendimentos: (1) concepção do empreendimento como desígnio divino; (2) orientação divina para a gestão do empreendimento; (3) comércio como meio de realização espiritual; (4) interferência de conflitos mundanos e espirituais no negócio, dentre eles a sobrevivência e lucro legítimo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Religião. Vocação. Vocação Empreendedora. Empreendedor.

¹ Esta pesquisa foi financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Nós agradecemos aos dois pareceristas anônimos deste artigo por suas valiosas contribuições.

* Doutor em Ciências Humanas (Sociologia) pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte MG, Brasil. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte MG, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia MG, Brasil.

E-mail: alessandroenoque@pontal.ufu.br

** Doutorando em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (PPGA-UFLA), Lavras MG, Brasil. Mestre em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras (PPGA-UFLA), Lavras MG, Brasil. Instituição de vínculo: Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras MG, Brasil.

E-mail: alexfborges@gmail.com

*** Doutora em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (PPGA-FEA-USP), São Paulo SP, Brasil. Mestre em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia MG, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia MG, Brasil.

E-mail: jac.borges@uol.com.br

The purpose of this study is to analyze how the religious dimension of life influences the actions of entrepreneurs in the religious articles industry. It particularly focuses on the question of how much these actions are treated as a worldly calling (orientation/divine suggestion). Thirty interviews were conducted with entrepreneurs from five different religious denominations (*catolicismo*, *protestantismo*, *espiritismo*, *umbanda*, and *candomblé*) located in the main cities of the *Triângulo Mineiro* region of Brazil (Uberlândia, Uberaba, Araguari, and Ituiutaba). The authors used discourse analysis to verify the existence of non-rational elements in the process of opening and managing this type of entrepreneurship. The samples were analyzed according to the following four themes: (1) design development (divine design or rational study); (2) God's guidance for the management of the enterprise; (3) trade as a means of spiritual realization; and (4) interference of worldly and spiritual conflicts in business such as survival and legitimate profit.

Keywords: Entrepreneurship. Religion. Calling. Entrepreneurial Calling. Entrepreneur.

Introdução

É fato comumente aceito nos estudos de antropologia, história e sociologia que as categorias vinculadas ao universo religioso constituem elementos centrais para a compreensão da existência humana em sociedade (DURKHEIM, 1996; WEBER, 2000, 2001, 2006; BOURDIEU, 2005, 2007, 2008, 2010; TEIXEIRA, 2010; BERGER, 2004; ELIADE, 2002, 2008). Tal realidade fica ainda mais evidente na medida em que autores como Weber (2000, 2001, 2006), por exemplo, partem da compreensão do sentido da ação humana para dar cabo de sua sociologia compreensiva e inserem a moral como um elemento central de análise na modernidade.

Por outro lado, a temática da religião, bem como suas interseções com o universo empresarial, são parcamente trabalhadas pelos autores da área de Estudos Organizacionais (DODD; GOTSIS, 2007; TRACEY, 2012). Além disto, parece haver, ainda, por parte de outros certo 'incômodo' gerado pelas tentativas de apropriação de temáticas do universo religioso em um espaço 'pretensamente' laico como é o caso das empresas.

Há que se destacar, no entanto, que a pretensa laicidade empresarial configura-se, em nosso entender, enquanto um mito. Mito este que, obscureceria outras possibilidades alternativas de compreender o universo empresarial. Tal mito, disseminado e propagado através de um discurso que privilegia uma racionalidade de natureza instrumental/técnica, pode ser inicialmente desconstruído, na medida em que observemos qualquer indivíduo que trabalhe em uma organização moderna. Suas angústias, alegrias, desilusões, indecisões, entre outros tantos exemplos, são permeados por pequenos gestos e rituais que demonstram, claramente, que a faceta do *homo religiosus* está intrinsecamente relacionada ao *homo organizacional* e vice-versa. Na realidade, tais facetas do homem moderno não podem ser simplesmente separadas no plano social, a não ser por uma compreensão limitada da existência humana em sociedade. Como será exposto a seguir, esta pretensa laicidade presente no plano social e organizacional, parece ser credora, na verdade, de uma compreensão limitada, por parte de alguns estudiosos, acerca do conceito de secularização, presente na obra weberiana.

Uma vez que as possibilidades de estudos que busquem relacionar as temáticas de cunho religioso e o universo organizacional são enormes, optamos, neste trabalho, por observar um pequeno fragmento desta realidade. Assim, este trabalho tem, como objetivo principal, efetuar uma análise de como a dimensão religiosa da vida influencia a ação empreendedora, dando-se especial destaque ao quanto este agir é tratado enquanto uma 'vocação', entendida, em seu sentido weberiano, enquanto uma tarefa ordenada, ou pelo menos, sugerida por Deus. É evidente que, pela amplitude do tema e pela limitação de nossa capacidade, seremos obrigados a trabalhar alguns

pontos específicos e deixar outros de lado. Esperamos que tais limitações, puramente humanas, não possam diminuir o trabalho realizado e que possam lançar luzes sobre novas possibilidades de análise na área de Estudos Organizacionais.

Este artigo está estruturado nas seguintes seções, além desta introdução: Weber: Secularização e o Pluralismo Religioso Brasileiro; O Conceito de Vocação em Weber; Vocação Empreendedora; Procedimentos Metodológicos; Análise dos Dados; Considerações Finais e Referências.

Weber: secularização e o pluralismo religioso brasileiro

Conforme destacam Lounsbury e Carberry (2005), em seu interessante estudo acerca da utilização da obra de Max Weber por parte dos pesquisadores da administração, é comprovável que o sociólogo alemão esteja sendo cada vez menos trabalhado em nossa área. Partindo dos artigos publicados na revista *Administrative Science Quarterly*, no período compreendido entre 1956 e 2002, os autores apontam um declínio considerável no número de citações ao autor, relegando-o, atualmente, a uma posição apenas marginal ou até mesmo cerimonial em nosso campo de estudos.

Há que se destacar, no entanto, que a grandiosidade e a complexidade da obra deste autor não se resume, somente, às suas contribuições para a compreensão da organização burocrática, dos mecanismos de dominação presentes na moderna empresa capitalista ou à própria sociologia econômica. Weber (2000, 2001, 2006), em sua visão multifacetada da realidade social, tratou dos aspectos mais diversos da experiência humana em sociedade. Dentre os conceitos trabalhados no âmbito deste artigo e que possuem uma importância fundamental para a compreensão da realidade pesquisada, deu-se especial ênfase àqueles relacionados a sociologia weberiana da religião, especialmente os conceitos de secularização e vocação.

No que tange ao primeiro conceito, há um relativo consenso, por parte de estudiosos da obra weberiana (PIERUCCI, 1998; BERGER, 2000; MARIZ, 2000), de que ele constituiu-se elemento central na análise do fenômeno religioso na contemporaneidade. No entanto, compreendido inicialmente e, por que não dizer, erroneamente, enquanto um 'simples' movimento de retração e privatização do universo religioso na sociedade contemporânea, o conceito de secularização sofreu abusos que obscureceram, em grande parte, sua utilização por parte dos cientistas sociais.

Conforme mostra Montero (2006), tal erro, transformado em mito, conduziu uma série de pesquisadores a uma busca despropositada pela 'medição' do quão secularizado seria uma determinada sociedade (e por que não dizer o próprio espaço organizacional), bem como a ideia de que o mundo contemporâneo caminharia, fundamentalmente, para uma existência mais secular. Tal erro, apontado por Pierucci (1998), deveu-se, a uma análise equivocada da obra weberiana, bem como a uma superficial interpretação do próprio conceito de secularização. Inicialmente, o autor aponta uma escassez de citações da palavra secularização na própria obra de Weber, advogando que as mesmas encontram-se em trechos relacionados à sociologia jurídica e não à discussão da religião em si. Tal realidade tem implicações na forma como o conceito é verdadeiramente trabalhado pelo sociólogo alemão. De acordo com Pierucci (1998), o conceito weberiano de secularização está relacionado ao abandono, à redução, à subtração do *status* religioso. Neste sentido, para o autor, o conceito nos remeteria, necessariamente,

[...] à luta da modernidade cultural contra a religião, tendo como manifestação empírica no mundo moderno o declínio da religião como potência (vale dizer, sua separação do Estado), a depressão do seu valor cultural e sua demissão/liberação da função de integração social (PIERUCCI, 1998, p. 10).

Há que se diferenciar, ainda, neste ponto, os conceitos weberianos de secularização e desencantamento do mundo. Enquanto o primeiro foi apontado e explicitado no parágrafo anterior, o segundo diz respeito, basicamente, a um processo essencialmente religioso que implica na eliminação da magia enquanto meio de salvação.

Note que tais apontamentos são substancialmente diversos daqueles autores que advogam a ideia de que o processo de secularização weberiano reduziria-se

a uma simples retração do universo religioso na modernidade e de que o mesmo caminharia numa linha unívoca em um curso objetivamente progressivo no interior da história (COHN, 1979), gerando realidades sociais uniformes. Da mesma forma, seriam errôneas as abordagens que interpretariam as ressurgências contemporâneas do fenômeno religioso (fundamentalistas islâmicos ou neopentecostais) como sendo de natureza pós-secular.

Dito isto, há uma clara preocupação por parte dos autores (SELL, 2007; CAMURÇA, 2000; MONTERO, 2006; 2009) para compreender como as formas religiosas assumem características específicas em cada espaço social, em função dos modos particulares e históricos de como as diversas esferas (Estado/Igreja/Sociedade Civil) são articuladas.

Uma discussão acerca das particularidades da configuração do universo religioso brasileiro é pertinente, especialmente no que tange ao seu pluralismo, a partir da constituição da república. De acordo com Montero (2006, p. 49),

[...] no processo de constituição do nosso Estado moderno como esfera política própria, ao passo que houve um retraimento do catolicismo para o espaço social, produziu-se um intenso conflito em torno da autonomia de certas manifestações culturais de matriz não-cristã, ou da sua legitimidade para expressar-se publicamente. Assim, no processo mesmo de constituição do Estado brasileiro como esfera separada da Igreja Católica, manifestações variadas de feitiçaria, curandeirismo e batuques só puderam ser descriminalizadas quando, em nome do direito à liberdade de culto, passaram a se constituir institucionalmente como religiões.

Uma primeira constatação apresentada pela autora diz respeito ao fato de que a nascente república brasileira buscou cumprir um franco objetivo de laicizar o Estado e excluir critérios religiosos tendo como opositor inicial a Igreja Católica. Assim, conforme destaca Montero (2006, p. 51), “[...] todas as deliberações legais sobre a religião visavam separar os atos civis e os atos religiosos católicos (matrimônio, batismo, sepultamento, educação, saúde, etc.) e fiscalizar o patrimônio da Igreja e das ordens religiosas católicas”. Não há, por assim dizer, neste ponto, uma retração do religioso, para o caso brasileiro, em direção inequívoca ao universo privado como contemplado nas abordagens teóricas equivocadas acerca do conceito de secularização. O que pareceu existir é, na verdade, um deslocamento do religioso, especialmente da Igreja Católica, para o plano social. Para Montero (2009, p. 9),

[...] longe de privatizar-se, as religiões, desde sempre, imiscuíram-se das mais variadas formas na construção e na gestão do espaço público. A presença histórica das igrejas cristãs nas áreas de educação, saúde, assistência social, etc. correspondeu a uma delegação consentida e pactuada pelo próprio Estado. A concessão pública de canais televisivos e de radiofusão a confissões religiosas tampouco é um fenômeno recente.

No que tange a outras denominações religiosas brasileiras, a busca pelo processo de legitimação de sua ação social no espaço público passou, necessariamente, pelo universo do conflito:

[...] O pluralismo religioso no Brasil, isto é, o reconhecimento legal da diversidade de cultos e a garantia de liberdade religiosa, foi o resultado de um longo debate político-científico em torno daquilo que o Estado (e a sociedade) podiam legitimamente reconhecer e aceitar como prática religiosa (MONTERO, 2009, p. 10).

Desse modo, o espiritismo brasileiro, por exemplo, fez-se, enquanto religião, na medida em que propagou suas atividades de assistência aos necessitados. Para Montero (2006), esta lógica desafiou um dos pilares da ordem pública urbana, qual seja, o controle da saúde pública mediante o cerceamento do exercício ilegal da medicina. Para a autora, a descriminalização da mediunidade e das práticas curativas a ela associadas resultou da transformação do espiritismo em um culto religioso, uma vez que o mesmo conseguiu distanciar-se do estigma da exploração da credulidade pública.

Em relação à umbanda, “[...] os terreiros foram pouco a pouco assumindo estatuto de religiões, mas para tanto abrigaram-se sob a rubrica do espiritismo, cujas práticas eram mais facilmente aceitas como religiosas do que aquelas de origem africana, marcadas pela ideia de magia” (MONTERO, 2006, p. 53). Há, no entanto,

por parte do aparato estatal do início do século XX, uma tendência de avaliar as organizações tradicionalmente associadas aos negros, como fomentadoras de ilícitos (por implicar benefícios materiais e muitas vezes incidir em crime ou dolo) e, portanto, passíveis de serem hostilizadas e repreendidas. No caso específico da umbanda, seu reconhecimento como religião ocorreu somente entre os anos 1950 e 1960.

Um processo de destraditionalização do campo religioso brasileiro está em andamento, conforme Pierucci (2004). Analisando dados do Censo Populacional Brasileiro de 2000, o autor identifica três movimentos. O primeiro diz respeito ao enfraquecimento do catolicismo enquanto campo religioso predominante em nosso país (no caso brasileiro, aproximadamente 73,8% da população se autodeclara católica). Um segundo aspecto está relacionado ao enfraquecimento do luteranismo enquanto denominação protestante principal. De acordo com o autor, o que pode ser observado é um aumento do número de denominações neopentecostais para a realidade brasileira, tornando relevante a participação dos evangélicos como segundo maior grupamento religioso no ano de 2000 (15,4%). Por fim, observa-se um crescimento daqueles indivíduos que declaram-se como sem religião (7,3% da população brasileira).

Tendo exposto o quadro acima, a próxima seção deste artigo tratará do conceito weberiano de vocação, especialmente aquele tratado na obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*.

O Conceito de vocação em Weber

Em seus escritos acerca da influência dos fatores culturais (principalmente do *ethos* religioso) sobre a dinâmica da atividade econômica, Weber (1981, 1982, 2001) percorre os caminhos teóricos e metodológicos que definem o conceito de vocação. Inicialmente, para o autor alemão, tal palavra (*Beruf* em alemão; *Calling* em inglês) carrega consigo uma forte conotação religiosa, que pode ser potencializada ou enfatizada no caso concreto, relacionada a uma tarefa ordenada ou, ao menos, sugerida por Deus. Há que se destacar, no entanto, que o percurso histórico-semântico da palavra demonstra que, para os povos predominantemente católicos, tal conotação não possuía este caráter de projeto de vida para um determinado tipo de trabalho. Weber (2001) demonstra, claramente, que tal conotação apareceu, pela primeira vez, em Lutero, adquirindo, a partir daí, seu sentido cotidiano moderno.

Não somente o sentido do termo modernizou-se, mas a própria valorização do trabalho enquanto um cumprimento estrito do dever dentro das profissões seculares também sofreu modificações. Antes visto como algo 'comum' ('eticamente neutro'), e, em alguns aspectos até negativo, o trabalho passa a ser visto como tendo um significado religioso. Para Weber (2001, p. 54), o protestantismo funda, em sua origem, a ideia de que "[...] o cumprimento das tarefas [...] é o único caminho para satisfazer a Deus, e que, por isso, qualquer vocação lícita tem o mesmo valor perante os olhos de Deus". Deriva-se, ainda, de tal afirmativa, a ideia de que, tanto o trabalho religioso-contemplativo quanto o secular-profissional, seriam bem-vistos aos olhos de Deus.

Um outro ponto importante a ser destacado é que tal realidade poderia elucidar a dualidade conceitual existente na contemporaneidade da vocação enquanto um chamado divino (vocação espiritual) em contraposição a uma dimensão mais objetiva, qual seja, da vocação enquanto uma aptidão/habilidade para o desempenho do trabalho (vocação secular). Ambas concepções encontram-se presentes no vocabulário moderno, uma vez que, ao tratarmos de categorias ocupacionais como padres e freiras, a ênfase a ser dada está relacionada a dimensão de natureza espiritual. Ao tratarmos de categorias ocupacionais mais 'mundanas' (arquitetos, engenheiros, etc.), a ênfase estaria relacionada à dimensão da aptidão/habilidade. Para Wuthnow (1994), este 'chamado' ('vocação') consistiria em um importante ponto a ser considerado na fronteira entre a religião e a vida econômica. Influenciado pela abordagem weberiana, o autor afirma que estudos recentes realizados junto ao exército americano constataram que cerca de 30% dos entrevistados disseram que Deus os havia chamado para um tipo particular de trabalho. Outros 23% disseram que valores religiosos haviam influenciado

suas escolhas na carreira. O estudo também demonstrou que uma significativa minoria da força de trabalho reflete muito acerca da relação entre fé e trabalho e gostaria que organizações religiosas reforçassem tal relação.

Ainda para Weber (2001), o efeito da reforma protestante consistiu em potencializar a ênfase moral e o prêmio religioso para o trabalho secular e profissional. Tal valorização, ainda percebida nos dias de hoje em várias denominações religiosas de origem protestante, manifestou-se de maneira especial. Conforme Weber (2001), a profissão concreta do indivíduo passa a ser vista como um dom especial de Deus, 'sacralizando' o trabalho, e a posição ocupada em determinada sociedade como sendo uma realização da vontade divina.

Para Bourdieu (2000), esta 'alquimia ideológica', que transmuta o produto humano em algo essencialmente sagrado, possui um caráter fundamentalmente político. Profundamente inspirado na abordagem weberiana, que vincula os conteúdos de natureza religiosa aos interesses daqueles que os produzem, difundem e consomem, o autor aponta que toda religião teria a função política de cristalizar, bem como legitimar, um dado ordenamento hierárquico entre grupos, gêneros, classes ou etnias. Nesta perspectiva, as teodiceias, de natureza puramente filosófica, seriam transmutadas em verdadeiras 'sociodiceias' que teriam como função responder as indagações acerca das causas e consequências das desigualdades e injustiças sociais.

Ainda neste ponto, a vocação, entendida enquanto algo posto e imposto pela ordem divina, consistiria em algo não passível de discussão ou argumentação, mas, sim, como um elemento de pura e franca adaptação do indivíduo. Para Bourdieu (2000), a religião seria uma força estruturante da sociedade que transmuta o 'ser' em um 'dever' ou 'não dever'. Dito em outras palavras, a religião teria uma função de transformar aquilo que é essencialmente humano e, portanto, uma criação arbitrária e temporal, em um produto divino de caráter sagrado e de natureza inquestionável e atemporal. Nota-se, neste sentido, um claro viés ideológico, na medida em que a valorização do trabalho secular vocacionado enquanto algo divino, potencializada, como diria Weber (2000), por um certo 'desencantamento do mundo', passa a ser um elemento legitimador de um ordenamento social de caráter essencialmente capitalista.

Há que se destacar, ainda, um outro elemento de análise, qual seja a ideia de predestinação, implícita no conceito de vocação. Embora tal ideia não seja tão aparente, convém destacar que o indivíduo vocacionado e, portanto, 'iluminado' por algum tipo de sugestão divina, acredita ser parte presente de um plano superior maior. Ele acredita ser, por assim dizer, uma 'peça no xadrez divino' e que, portanto, as atribuições vividas no dia a dia seriam parte de um plano maior com um 'final feliz'. Tal concepção de um fim positivado poderia estar relacionado a uma forte tradição cristã de terra/paraíso, no qual passaríamos por dificuldades no mundo tendo em vista recompensas no céu.

Além disto, convém destacar a forma como este 'chamado vocacional' é 'ouvido'. No que tange ao 'chamado vocacional espiritual', o mesmo seria ouvido através da oração, enquanto que, para o 'chamado vocacional secular (profissional)', há uma forte interjeição de profissionais que buscariam diagnosticar/mapear as aptidões/habilidades dos indivíduos.

A seção a seguir tem, como objetivo principal, a tentativa de aproximar as ideias de vocação (apresentados acima) e de empreendedorismo, tendo em vista a construção de um conceito mais amplo (vocação empreendedora) que nos auxilie na análise nos contornos da ação empreendedora de indivíduos que comercializam produtos de cunho sagrado nas cidades mineiras de Uberlândia, Uberaba, Araguari e Ituiutaba. Destaca-se que tal elaboração, embora esteja direcionada diretamente para este trabalho em especial, poderia ser utilizada na análise de outras realidades.

Vocação empreendedora

Inicialmente, convém destacar que há uma significativa 'diferença' conceitual no que tange à ideia de empreendedorismo, fato amplamente relatado por diversos

autores contemporâneos (TRIPATHI, 1985; FILLION, 1999; SHANE, 2000; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; MARTES, 2006; WELTER, 2011). Tal diferença levou, ao longo do tempo, diversos pesquisadores a buscar, a partir de suas próprias disciplinas, amplas possibilidades de definição.

De acordo com autores como Lima (2010) e Gomes, Lima e Cappelle (2013), esta busca culminou em dois grandes grupos de concepções. O primeiro, de linha comportamentalista, enfatiza o empreendedor enquanto um indivíduo com características especiais e busca, assim, traçar os perfis e características cognitivas especiais dos mesmos. O segundo grupo, de caráter mais amplo, busca deslocar o eixo da pesquisa sobre empreendedorismo para outras vertentes como, por exemplo, a economia e a inovação, a sociologia, e, por fim, para a vertente para a influência de elementos culturais na conformação da ação empreendedora (THORTON, 1999; BAKER; GEDAJLOVIC; LUBATKIN, 2005; BEGLEY; TAN, 2001; SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; WELTER, 2011).

Dentre os elementos culturais trabalhados pelos autores que estudam o fenômeno do empreendedorismo, especial destaque pode ser dado ao papel da religião. Pesquisadores de diferentes nacionalidades desenvolvem estudos que tentam vincular a afiliação religiosa ao empreendedorismo. Carswell e Rolland (2007) analisaram como o sistema de valores religiosos e a diversidade de crenças religiosas influenciam a atividade empreendedora na Nova Zelândia. Jenssen e Kristiasen (2004) analisaram a influência dos valores, incluindo a religião, no desenvolvimento de pequenos negócios na Tanzânia/África. Holmstrom (1999), Meher e Sahoo (2008), Nair e Pandley (2006) pesquisaram a influência dos valores morais e da religião, dentre outras variáveis, em empreendimentos da Índia. Roomi e Parrott (2008) analisaram o empreendedorismo entre mulheres do Paquistão e como o aumento desses empreendimentos são influenciados por valores de uma sociedade patriarcal, além de outros fatores. Martes e Rodriguez (2004) analisaram as relações entre empreendedorismo étnico e religião em comunidades de imigrantes brasileiros nos Estados Unidos.

Embora a religião já tenha sido utilizada como elemento preditor importante da ação empreendedora, o conceito de vocação ainda é pouco utilizado pelos autores. Na verdade, constitui objeto deste trabalho destacar a importância dos conceitos de vocação (em um sentido amplo) e de vocação empreendedora (em um sentido mais restrito) como elementos de análise importante na ação empreendedora (principalmente no que tange ao escopo do fenômeno do empreendedorismo religioso).

Convém destacar, em um primeiro momento, que o conceito de vocação possui dois significados distintos. Originalmente, da forma como foi tratado por Weber (2001), em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, ele possuía um caráter de chamado divino. Seria, por assim dizer, uma sugestão ou ordenamento divino para que o indivíduo executasse determinada atividade ou tarefa, ou seja, seria um 'chamado' para a 'ação'. É importante destacar, ainda, o fato de que, para a abordagem weberiana, toda ação social (seja ela qual for: afetiva, tradicional, racional com relação a fins ou racional com relação a meios) é dotada de um sentido (é na compreensão desse sentido, aliás, que se baseia toda a sociologia compreensiva de Weber).

Neste caso, o que deveria ser buscado, quando estudamos o fenômeno do empreendedorismo religioso (aquele fenômeno empreendedor motivado pelos aspectos de natureza religiosa, no sentido mais amplo para o termo), seria o sentido que o indivíduo (empreendedor) atribui a sua ação (no caso, ação empreendedora que é, sim, uma ação social dotada de sentido), qual seja, o porquê ele age de determinada forma. No caso específico de empreendedores que atuam com a mercantilização de produtos de caráter sagrado (livros sagrados, CDs, DVDs, imagens, etc.), em especial, a ação empreendedora transita entre o tradicional e o racional com relação a valores.

Do ponto de vista do tradicional, o sentido da ação seria guiado por questões de natureza religiosa, uma vez que grande parte dos empreendedores, normalmente, 'nasce e é criado' na religião a qual está ligado diretamente o comércio (católicos de origem comercializam produtos católicos, membros da umbanda ou do candomblé comercializam produtos destas denominações, etc.). Alia-se a isto o fato de que, em grande parte dos casos, a família compartilha a crença religiosa do indivíduo

empreendedor. Nota-se, a partir daí, a impossibilidade de tratar a ordem social como um elemento passível de ser separado em pequenos fragmentos, ou seja, a ideia de que existe um espaço social, um espaço cultural, um espaço religioso e uma série de outros, separados entre si. Na verdade, o ordenamento social apresenta-se muito mais complexo do que isto, uma vez que atuam de maneira sistêmica em completa interdependência.

No que tange à racionalidade com relação a valores, a relação da mesma com o empreendedorismo religioso também apresenta-se de forma evidente. Há, normalmente, por parte dos empreendedores de artigos religiosos, a franca ideia de que eles não abriram negócios para simplesmente ganhar dinheiro (em um sentido puramente capitalista e racional com relação a fins). Nota-se, ao contrário, um objetivo maior de 'auxiliar', 'ajudar', 'evangelizar', 'catequizar', 'ensinar', etc., que guia, em grande parte, a ação empreendedora destes indivíduos. Além disto, as próprias práticas organizacionais do dia a dia refletem este 'objetivo maior'. Neste sentido, a empresa deveria atuar sob um paradigma ético-religioso restrito ('são negócios de Deus'), no qual, por exemplo, práticas como burlar impostos e destratar funcionários ou clientes não podem ser aceitas.

É neste escopo que insere-se a questão da vocação enquanto um chamado divino. Como será visto mais adiante, o empreendedor de artigos religiosos poderia ser visto como um ser vocacionado (chamado por Deus) para abrir aquele negócio. Ele pediria (ou receberia) auxílio divino através da oração ou de seus guias: nos processos de tomada de decisão para a abertura da empresa, durante os períodos de dificuldade, na administração de seus negócios, na contratação de funcionários, dentre tantos outros. Sua atividade não seria, simplesmente, vender produtos, mas, sim, 'auxiliar espiritualmente' seus clientes (independentemente da denominação religiosa).

Não se pode, no entanto, descartar o sentido moderno do termo vocação, qual seja, vocação enquanto uma aptidão ou habilidade. Conforme já abordado acima, a valorização da atividade profissional laica pela reforma protestante trouxe, consigo, uma positividade do trabalho e, em última instância, na contemporaneidade, uma elevação do ator empreendedor a um posto de alto *status* em nossa sociedade. Tal realidade, como nos mostram Silveira Leite e Maximo e Melo (2008), teria, como função ideológica principal, ressignificar e, portanto, naturalizar a posição do empreendedor enquanto um 'vencedor na disputa social'.

Procedimentos metodológicos

Este estudo, de natureza essencialmente qualitativa, foi realizado junto a empreendedores que comercializam artigos religiosos de cinco denominações religiosas brasileiras (catolicismo, protestantismo, espiritismo, umbanda e candomblé) nas quatro principais cidades do Triângulo Mineiro (Uberlândia, Uberaba, Araguari e Ituiutaba). Foram realizadas 30 (trinta) entrevistas semiestruturadas no período de junho a dezembro de 2012, cujo roteiro abarcava os seguintes eixos a seguir: informações básicas sobre o entrevistado e a empresa, caracterização da empresa, caracterização do indivíduo enquanto empreendedor, representações do fenômeno religioso, bem como a relação entre religião e práticas organizacionais. A justificativa para a utilização de entrevistas semiestruturadas neste trabalho residiu no fato de que o entendimento da realidade pesquisada deveria ser buscado no próprio discurso fornecido pelos entrevistados. Na medida em que falam de sua própria realidade, os entrevistados deixam transparecer, além dos fatos objetivos, elementos subjetivos que podem ajudar a esclarecer o fenômeno estudado.

As transcrições das entrevistas deram origem a um arquivo com 697 páginas. O tempo total do áudio de gravação foi de 2.011 minutos, o que significa um tempo médio de 64 minutos para cada entrevista. A distribuição dos estabelecimentos por religião, considerando a religião predominante dos artigos religiosos comercializados foi a seguinte: nove da religião católica, oito da umbanda/candomblé, sete de religiões evangélicas, seis da religião espírita. Em relação ao perfil dos entrevistados, foram

entrevistados 14 homens e 16 mulheres. Ressalta-se que, por limitações de espaço, serão apresentadas neste artigo apenas aquelas falas que consideramos como sendo as mais representativas das categorias de análise exploradas.

Em uma primeira leitura das transcrições das entrevistas, algumas categorias de análise foram identificadas: (1) a relação entre a concepção do empreendimento com a ideia de desígnio divino; (2) a crença na orientação divina para a gestão do empreendimento; (3) a relação entre a atividade comercial e a realização espiritual; e (4) a interferência de conflitos mundanos e espirituais no negócio. Em outra etapa de análise das entrevistas, uma pesquisa mais detalhada dessas categorias foi realizada.

O procedimento de análise de dados inseriu-se no campo da análise de discurso de inspiração francesa (FIORIN, 2003; MAINGUENEAU, 1998; IÑIGUEZ, 2005). Tendo como objetivo fundamental a transposição do limite formal do enunciado e uma aproximação do universo semântico, principalmente em seu aspecto ideológico, o campo da análise do discurso nasceu no horizonte do marxismo francês da década de 1960 e avançou, sobremaneira, sobre outras disciplinas como a sociologia e a antropologia. Uma vez que os aspectos vinculados à atividade empreendedora de natureza religiosa foram apreendidos no campo do discurso, entendeu-se que tal abordagem seria a mais adequada na compreensão das condições de produção e reprodução de tal atividade no contexto das cidades escolhidas.

Resultados da pesquisa e análise dos dados

Nesta seção, apresentamos e discutimos os resultados da investigação de campo, à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico aqui articulado. Como visto anteriormente, o fenômeno do empreendedorismo pode ser vinculado a elementos da religião (DANA, 2009, 2010; DODD; GOTSIS, 2007; DODD, SEAMAN, 1998; KAUANUI et al., 2008; TRACEY, 2012; ZELEKHA; AVNIMELECH; SHARABI, 2014). Paralelamente, o mesmo fenômeno também pode ser associado a perspectivas como as apontadas por Weber, a partir do conceito de vocação. Aqui, procuramos explorar a noção integrada de vocação empreendedora e religião, anteriormente apresentada, tendo em vista os seguintes eixos temáticos: (1) a concepção do empreendimento entre o desígnio divino ou estudo racional; (2) orientação divina para gestão do empreendimento; (3) comércio como meio de realização espiritual; e (4) interferência de conflitos mundanos *versus* espirituais no negócio e na concepção do lucro.

Inicialmente, a análise terá, como norteador principal, a ideia de que a tomada de decisão quanto a abertura de novos empreendimentos no ramo da comercialização de artigos religiosos na região estudada não está pautada, unicamente, em uma lógica racional-analítica. Como será exposto a seguir, elementos de natureza subjetiva/irracional parecem fazer parte deste processo. Nesta direção, fazem parte do fragmento discursivo (001) os personagens explícitos do sujeito-enunciador (entrevistado), dos cinco filhos, do caçula (filho) e Deus. Há, também, neste mesmo fragmento, a ocorrência de um personagem implícito (potencialmente o marido) evidenciado pela utilização do pronome 'nós' ('nós tivemos cinco filhos'). Como pode ser visto abaixo, nota-se, ainda, uma franca associação entre o pronome 'eu' (enunciador) e os verbos no passado: 'fiz' ('eu fiz incitação de águas com ele'), 'tive' ('eu tive um sonho maravilhoso'), 'vi' ('vi uma loja'), 'peguei e falei', 'sonhei' ('sonhei com uma loja'), 'registrei' ('três meses depois eu registrei a loja'). Ao fazer tal relação, o enunciador parece demonstrar certa ausência do marido no período compreendido entre a 'concepção' da loja (sonho) e o seu registro. Tal 'vazio' é preenchido, implicitamente, pela figura de Deus, uma vez que o enunciador utiliza a temática da fé como o elo de ligação entre a morte do filho e o registro da empresa.

(001) [...] nós tivemos cinco filhos. O caçula, ele apareceu com [...] uma enfermidade que ataca idoso... e ele já nasceu com ela. E nós andamos pra muitos lugares procurando a melhora dele, inclusive eu fiz incitação de águas com ele e tal. Aí, um belo dia... eu falo belo dia, uma bela noite eu tive um sonho maravilhoso e vi uma loja com os artigos evangélicos, as bíblias, tudo na vitrine [...] Aí eu peguei e falei pra ele

assim 'meu filho, essa noite eu tive um sonho maravilhoso, e sonhei com uma loja de artigos evangélicos e o nome era [...] [...] Um mês depois do sonho, Deus chamou ele... [...] E a loja hoje pra mim é consolo. [...] Aí então pela fé, três meses depois eu registrei a loja (ENTREVISTADO 11).

Cumprir destacar, ainda, a especificidade do sonho relatado pelo enunciador. A utilização do adjetivo 'maravilhoso' parece demonstrar não um sonho qualquer (rotineiro), mas um acontecimento potencialmente relacionado a uma dimensão espiritual. Tal hipótese pode ser comprovada pelas figuras de caráter religioso representadas no sonho ('artigos evangélicos', 'bíblia'), bem como a proximidade das figuras 'sonho' e 'Deus'.

Nota-se, a partir daí, que a concepção do empreendimento (bem como sua implementação) parte de um elemento subjetivo/irracional (espiritual) que não se encaixa perfeitamente na noção do empreendedor enquanto um tomador de decisões totalmente racional que 'enxerga' oportunidades de negócio em um nicho de mercado. A concepção do negócio, ao contrário, parece ter sido 'sugerida em um sonho' ao enunciador pelo próprio Deus e mantida pelo enunciador através do instituto da fé ('Aí então pela fé, três meses depois eu registrei a loja').

Convém destacar, aqui, a proximidade de tal realidade com o conceito weberiano de vocação. Conforme já visto, a vocação, em seu sentido espiritual, configura-se como um chamado ou sugestão de Deus para executar determinada atividade. Tal ponto pode ser observado, ainda, nos fragmentos discursivos (002), (003), (004), (013) e (014). Nestes fragmentos, há uma recorrência no aparecimento da figura de Deus enquanto um ser que, fundamentalmente, age ('foi uma luz que Deus abriu no nosso caminho'), que cobra ('Deus me cobra isso desde pequena'), que orienta ('todas as vezes que eu fui fazer alguma coisa não estando debaixo da orientação de Deus, eu dancei'), que presenteia ('É um presente de Deus'), que sonha ('é o sonho de Deus'), que fala ('a gente pede uma orientação, e ele fala'). Nota-se, a partir daí, que o Deus apresentado pelos enunciadores é um ser presente no cotidiano de seus empreendimentos, qual seja, um ser onipresente que interfere na confecção do negócio, na dinâmica de seu dia-a-dia e, até mesmo, no processo de tomada de decisão sobre o fechamento do negócio (fragmento discursivo 016). Cumprir destacar, ainda, que o sujeito empreendedor configura-se enquanto um indivíduo que age em um segundo momento, qual seja, após a orientação/sugestão ou mando divino em uma clara posição de aceitação ou, até mesmo de submissão/subserviência (conforme pode ser visualizado pela utilização da figura do enunciador enquanto um escravo e Deus como seu senhor, no fragmento discursivo 014).

(002) [...] mas antes de ser o nosso sonho é o sonho de Deus [...] (ENTREVISTADO 02).

O fragmento discursivo (002) parece demonstrar tal realidade ao evidenciar a anterioridade de um 'plano divino' para o empreendimento em detrimento do sonho do próprio empreendedor. O empreendedor parece, neste sentido, ser um artífice, um cumpridor da vontade divina, uma vez que o sonho de abertura da empresa não pertence ao indivíduo, mas, sim, ao próprio Deus.

(003) Então foi uma luz que Deus abriu no nosso caminho, falou então, **é uma porta**, vamos... Vamos aproveitar a oportunidade. Então veio tudo junto, assim, nosso casamento chegando, a oportunidade de, de abrir a loja [...] (ENTREVISTADO 03).

(004) [...] mas a minha loja é um motivo de... de emoção. Isso aqui foi um presente de Deus [...] É um presente de Deus (ENTREVISTADO 09).

Este 'plano divino' é apresentado ao empreendedor, em alguns momentos, como tendo um caráter leve, positivado. Neste sentido, o caráter positivado do 'chamado' aparece no fragmento discursivo (004) através da figura do presente. A simbologia do presente dado por Deus nos remete a alguns elementos analíticos importantes. Em primeiro lugar, o presente nos é dado, normalmente, apenas em datas ou momentos especiais. Neste sentido, o presente e, por consequência, o empreendimento, é um acontecimento que foge da normalidade do dia a dia. Além disto, quando recebemos

um presente, normalmente não sabemos seu conteúdo e necessitamos, neste sentido, abri-lo, conhecê-lo, experimentá-lo.

Outro exemplo de positividade do chamado pode ser visto no fragmento discursivo (003), onde a orientação divina (o chamado ou, melhor dizendo, a vocação) vem, na percepção do enunciador, na forma de 'luz' que abre um caminho ou uma porta. Cumpre destacar que, à luz da historiografia da religião, a delimitação do espaço sagrado em contraposição ao mundo profano é feita por meio da simbologia da porta (do limiar). Daí a grande importância das portas dos templos religiosos, uma vez que elas representariam, de alguma maneira, o veículo de passagem entre um espaço sacralizado e outro profano. É interessante notar que, muitas vezes, esta transição é acompanhada por ritos de passagem, reverências, toques devotados, etc.

Neste sentido, a ideia da transposição da porta através de uma 'luz' (chamado divino) poderia ser interpretada como uma passagem de uma realidade dessacralizada (de um trabalho mundano, rotineiro) para outra de caráter sagrado (o empreendimento enquanto um veículo de evangelização que torna o empreendedor um missionário/conselheiro).

Conforme pode ser visto nos fragmentos discursivos (005), (006), (007), (008) e (009), a orientação espiritual (seja qual for a denominação religiosa a qual o empreendedor pertença ou diga pertencer) aparece sempre em um plano superior a comercialização dos bens materiais para os diversos empreendedores de artigos religiosos. O comércio de bens materiais aparece, assim, enquanto um meio (um caminho) para o alcance de um objetivo de natureza espiritual.

(005) Isso aqui é um meio e aí eu comercializo, mas com o objetivo fim de levar a palavra, a palavra de Deus, por isso que, por trás disso, eu tenho todo um aspecto religioso para mostrar pra as pessoas que eu não sou uma pessoa que to sô totalmente comercial (ENTREVISTADO 01).

(006) [...] nós não pensamos em ganhar nada, é mesmo fazer caridade né, por exemplo, ter essa livraria pra, às vezes, chega uma pessoa, pra conversar também, porque nosso trabalho não é só, por exemplo, vende, é também ajudar o outro. Porque, às vezes, chega lá nem vai comprar, mas nós também que ajuda ele em palavras, né, com as coisas de Deus, de Nossa Senhora, pra elas, vendemos quase nada, doamos talvez, quem não pode pagar [...] (ENTREVISTADO 07).

(007) Aqui, eu acho que principalmente o que envolve é o... o que não é material, porque a gente, assim, eu costumo falar que eu vendo livros mas eu vendo é remédios (risos), porque a pessoa ela vem aqui em buscando alguma coisa a mais, e é sempre nessa parte assim, de algum problema que ela tá passando, que ela às vezes não sabe o que fazer... principalmente perda de ente querido, que eu acho que é o que mais faz a pessoa sofrer. Então isso aqui é o que mais acontece aqui, é o mais ajuda, é mais espiritual do que material (ENTREVISTADO 18).

(008) Chegam pessoas querendo suicidar, chegam pessoas com problemas gravíssimos de saúde, automaticamente, é... bem claro isso, que a livraria não se resume a um ponto comercial. Sendo livraria espírita, acima de tudo há o atendimento fraternal... (ENTREVISTADO 20).

(009) [...] o que eu mais gosto é quando eu consigo orientar as pessoas direitinho, porque se fosse só pelo comércio, eu não estaria aqui também não, eu já teria dado um outro jeito que me satisfizesse (ENTREVISTADO 22).

Cumpre destacar, no entanto, o conflito mundano/espiritual que alguns empreendedores parecem padecer ao terem de obter lucro através da comercialização de produtos religiosos. Conforme pode ser visto no fragmento discursivo (010), o empreendedor admite a existência de tal conflito, mas utiliza-se da própria sobrevivência enquanto uma justificativa relevante para a obtenção de lucro. No caso específico do enunciador do fragmento (010), a justificativa encontra amparo no próprio discurso religioso. Há, neste sentido, na utilização da frase 'Dai a César o que é de César e a Deus o que é de Deus', um claro recurso de interdiscursividade que serve

como elemento justificador para a dubiedade da vocação espiritual *versus* vocação profissional. Em outros termos, embora o enunciador admita que o negócio seja um meio para a evangelização das pessoas, ele utiliza-se de um discurso de natureza profissional/técnica para justificar o ganho econômico ('pela minha formação, eu sei que o negócio tem que ser viável').

(010) nas minhas orações eu ficava é, assim, em conflito... existe um conflito, né porque, primeiro pela minha formação, eu sei que o negócio tem que ser viável [...] e Deus colocava pra mim, que é aquela passagem que fala: 'Daí a Cesar o que é de Cesar, e a Deus o que é de Deus' [...] neste mundo nós precisamos ter as coisas de Cesar, então precisa do dinheiro, precisa das coisas materiais para sobreviver, mas nada que fala o seguinte: não eu estou montando isso aqui para o objetivo de me tornar uma mega livreria e eu virar algumas denominações, que estoquem dinheiro.

Há que se destacar, no entanto, que a escolha do vocábulo sobrevivência parece encontrar mais amparo em empreendedores de artigos católicos em detrimento de outras denominações. Pode-se inferir, a partir disto, a sobrevivência de uma certa moral cristã que ainda vê o lucro (pelo menos o lucro exacerbado) como um elemento estranho. Conforme pode ser visto no fragmento discursivo (011), cujo enunciador é um empreendedor de artigos evangélicos, a prosperidade material seria seguida pela prosperidade espiritual. Neste sentido, a observância de regras morais-religiosas restritas seria uma forma de encontrar tanto a riqueza material quanto espiritual. Convém destacar, ainda, que outras denominações religiosas, como por exemplo os espíritas, também possuem uma visão mais objetivada em relação ao lucro, conforme pode ser visto no fragmento discursivo (012).

(011) [...] a prosperidade é a nossa relação com Deus, Jesus nos disse: as demais coisas primeiro segue as coisas do reino de deus, e as demais coisas serão acrescentadas (ENTREVISTADO 08).

(012) Não, não tem problema não! Deus não... não acha ruim uma pessoa ganhar dinheiro não (risos). Pelo contrário, assim a... é... Deus quer a qualidade de vida pra todo mundo, entendeu? [...] o lucro não é uma coisa errada não... entendeu? Faz parte da vida... de todo mundo (ENTREVISTADO 19).

O 'chamado vocacional' pode aparecer, também, conforme o relato dos empreendedores de artigos religiosos, com contornos mais imperativos. No fragmento discursivo (013), há a referência de um Deus que cobra o exercício de determinada vocação. Tal cobrança, como pode ser observado, perpassa toda a vida do indivíduo e impele o mesmo a 'morrer fazendo isso'.

(013) [...] eu acho que Deus me cobra isso desde pequena e eu acho que eu vou morrer fazendo isso mesmo[...] (ENTREVISTADO 05).

(014) [...] o escravo não faz nada sem o seu senhor, né, e todas as vezes que eu fui fazer alguma coisa aqui não estando debaixo da orientação de Deus, eu dancei (ENTREVISTADO 07).

(015) [...] a gente crê que Deus quer dirigir a loja, quer levar as coisas, então a grande facilidade é assim a agente deixar nas mãos de deus né, porque se a gente tomar pra gente mesmo, deus não dirige um carro com dois volantes, ou você dá o volante pra ele ou você fica com ele (ENTREVISTADO 02).

(016) [...] então... eu louvo a Deus por isso. Agora eu não tenho assim ideia de... de empreender mais sabe. Se Deus me colocou aqui, não é que eu vou ficar aqui acomodada. Se Ele por acaso um dia quiser também tirar e vier alguém com muito carinho e levar, louvo a Deus por isso. Porque... dado que Ele já... já passou, já aconteceu e tá acontecendo, é só esperar o que Ele vai mandar de novo né (risos) (ENTREVISTADO 11).

Por fim, nos fragmentos (014) e (015), há um claro elemento de submissão aos desígnios e ordenamentos divinos por parte dos enunciadores. Tal submissão encontra seu ápice na associação que o enunciador do fragmento (014) faz com

a figura do escravo e de Deus como seu senhor. A estrita observância da vontade divina é apresentada, também, no fragmento (015), onde o enunciador afirma, categoricamente, que 'Deus quer dirigir a loja, quer levar as coisas'. Nota-se, a partir daí, que, na visão destes empreendedores de artigos religiosos, não somente a concepção do negócio, mas, também, a sua própria administração passa por uma orientação de natureza espiritual. Dito de outra forma, o 'volante do carro' (direção da empresa) deveria estar sob o comando de Deus e, não, do empreendedor.

Considerações finais

Procuramos, neste trabalho, efetuar uma análise de como a dimensão religiosa da vida influencia a ação empreendedora de indivíduos que comercializam artigos religiosos, dando-se especial destaque ao quanto este agir é tratado enquanto uma 'vocação', entendida, em seu sentido weberiano, enquanto uma tarefa ordenada, ou, pelo menos, sugerida por Deus. Partindo de trinta entrevistas realizadas junto a empreendedores de artigos religiosos de cinco denominações diferentes (catolicismo, protestantismo, espiritismo, umbanda e candomblé) das principais cidades da Região do Triângulo Mineiro (Uberlândia, Uberaba, Araguari e Ituiutaba), utilizou-se a técnica de análise de discurso para constatar a existência de elementos não-rationais (subjativos) no processo de tomada de decisão para a abertura e na gestão de novos negócios no ramo de artigos religiosos.

Sendo assim, foram identificadas fortes evidências de que a questão vocacional constitui-se enquanto um importante elemento para a compreensão da ação empreendedora em empresas que comercializam artigos religiosos. Tal 'chamado' (vocação), em seu caráter positivo ou negativo, encontra-se presente em grande parte das entrevistas realizadas e insere-se no cerne da concepção e gestão deste tipo de empreendimento. Desta forma, o chamado vocacional para a criação de empreendimentos que comercializem artigos religiosos vem através de uma orientação divina 'leve', na medida em que os enunciadores utilizam-se de termos como 'luz', 'presente', 'porta', entre outros. Como pode ser visto, também, o chamado vocacional pode ter contornos mais imperativos na forma de cobrança de um Deus que demanda a própria direção do negócio. De qualquer forma, com ou sem conflito interno, a concepção e gestão do empreendimento de artigos religiosos não tem uma natureza puramente comercial, mas, sim, de orientação espiritual para os clientes. Nota-se, a partir daí, o caráter missionário de alguns destes empreendedores que, mesmo não sendo religiosos (em seu sentido formal, ou seja, que ocupam cargos na organização religiosa) atuam como disseminadores da doutrina religiosa da qual cultuam.

Convém apontar, ainda, que esta concepção da vocação enquanto um chamado divino apresenta-se mais claramente junto a empreendedores que comercializam artigos religiosos, mas não pode ser simplesmente subestimado na análise de empreendedores cujos negócios são de natureza laica. Além disto, a análise feita proporcionou a possibilidade de refletirmos acerca das possibilidades de confecção do conceito de 'vocação empreendedora', que, a nosso ver, poderia ser considerada como '[...] um chamado de origem espiritual, social (família, escola, empresa, igreja, partido político, entre outros) ou individual que dota de sentido, guia e motiva a ação empreendedora'.

Nota-se, finalmente, a partir da análise da realidade pesquisada, que o processo de secularização weberiano, visto em sua vertente de depressão do valor cultural da religião na sociedade contemporânea, deve ser relativizado. No caso específico dos empreendimentos estudados, embora o fenômeno religioso esteja revestido de uma lógica comercial capitalista, aquele não encontra-se ausente. Tal realidade pode ser observada, por exemplo, no caráter missionário da comercialização dos artigos religiosos realizada nestes espaços. A venda do artigo não resumiria-se, somente, a um ato mercantil dessacralizado mas, também, a um momento de aconselhamento e acolhimento espiritual ou religioso. Além disto, é patente a ideia, especialmente nos empreendimentos que comercializam artigos ligados às religiões de matriz africana

(umbanda e candomblé), que os produtos vendidos possuem um caráter mágico que aproxima o consumidor do instituto da salvação. Por fim, destaca-se o fato de que o pluralismo religioso brasileiro, fruto de um processo conflituoso de conformação histórica e social que articula as esferas do Estado, da Igreja e da Sociedade Civil, reflete-se no universo dos empreendimentos pesquisados. Há, por assim dizer, uma lógica competitiva, presente nas empresas que comercializam artigos religiosos (em suas diversas denominações), que ultrapassa a dimensão capitalista e avança em termos de uma competição de cunho espiritual.

Uma vez que as análises empreendidas no escopo deste trabalho restringiram-se, apenas, ao universo de quatro importantes cidades mineiras (Uberlândia, Uberaba, Ituiutaba e Araguari), sugere-se, como novas possibilidades de pesquisa, que as interseções entre a dimensão religiosa e a ação empreendedora sejam buscadas em outras cidades brasileiras. Futuros trabalhos poderiam buscar tal aproximação, também, ao analisar a dinâmica empreendedora presente em festas populares de cunho religioso (festa do Círio de Nazaré no Pará ou de Nossa Senhora Aparecida em Aparecida do Norte/SP, por exemplo) ou em localidades com turismo religioso evidente (santuários ou a casa de Chico Xavier, por exemplo).

Referências

- BAKER, T.; GEDAJLOVIC, E.; LUBATKIN, M. A framework for comparing entrepreneurship processes across nations. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n. 5, p. 490-504, 2005.
- BEGLEY, T. M.; TAN, W. L. The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A Comparison between East Asian and Anglo-Saxon Countries. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 3, p. 537-553, 2001.
- BERGER, P. A dessecularização do mundo: uma visão global. *Religião e Sociedade*, v. 21, n. 1, p. 67-86, 2000.
- BERGER, P. L. *O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. 5. ed. São Paulo: Paulus, 2004.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papyrus, 2000.
- BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2007.
- BOURDIEU, P. *A produção da crença: contribuição para uma economia dos bens simbólicos*. 3. ed. Porto Alegre: Zouk, 2008.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2010.
- CAMURÇA, M. Da 'boa' e da 'má vontade' para com a religião nos cientistas sociais da religião brasileiros. *Religião e Sociedade*, v. 21, n. 1, p. 67-86, 2000.
- CARSWELL, P.; ROLLAND, D. Religion and entrepreneurship in New Zealand. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in Global Economy*, v. 1, n. 2, p. 162-174, 2007.
- COHN, G. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: Quatro Editor, 1979.
- DANA, L. P. *Entrepreneurship and religion*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.
- DANA, L. P. Religion as an explanatory variable for entrepreneurship. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 10, n. 2, p. 87-99, 2009.
- DODD, S. D.; GOTSIS, G. The interrelationships between entrepreneurship and religion. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 8, n. 2, p. 93-104, 2007.

- DODD, S. D.; SEAMAN, P. T. Religion and enterprise: an introductory exploration. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 23, n. 1, p. 71-86, 1998.
- DURKHEIM, E. *As formas elementares da vida religiosa*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- ELIADE, M. *Imagens e símbolos: ensaio sobre o simbolismo mágico-religioso*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- ELIADE, M. *O sagrado e o profano: a essência das religiões*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.
- FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Ática, 2003.
- JENSSEN, J. I.; KRISTIANSEN, S. Sub-cultures and entrepreneurship: the value of social capital in Tanzanian Business. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 13, n. 1, p. 1-27, 2004.
- GOMES, A. F.; LIMA, J. B., CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance*, v. 20, n. 2, p. 203-220, 2013.
- HOLMSTRÖM, M. Racehorses or rabbits: are entrepreneurs a scarce resource? *The Journal of Entrepreneurship*, v. 8, n. 2, p. 135-145, 1999.
- IÑIGUEZ, L. *Manual de análise do discurso em Ciências Sociais*. Belo Horizonte: Vozes, 2005.
- KAUANUI, S. K. et al. Exploring entrepreneurship through the lens of spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, v. 5, n. 2, p. 160-189, 2008.
- LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas de pesquisa em empreendedorismo. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (Org.). *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte*. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2010. p. 25-40.
- LOUNSBURY, M.; CARBERRY, E. J. From king to court jester? Weber's fall from grace in organizational theory. *Organization Studies*, v. 26, n. 4, p. 501-525, 2005.
- MAINGUENEAU, D. *Termos-chave da análise de discurso*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- MARIZ, C. L. Secularização e dessecularização: comentários a um texto de Peter Berger. *Religião e Sociedade*, v. 21, n. 1, p. 67-86, 2000.
- MARTES, A. C. B. De volta aos clássicos: empreendedorismo e conflito institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. Afiliação religiosa e empreendedorismo étnico: o caso dos brasileiros nos Estados Unidos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 117-142, 2004.
- MEHER, R.; SAHOO, R. Socio-economic background of the entrepreneurs and the industrial of the small scale sector industries in Orissa. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 17, n. 2, p. 169-188, 2008.
- MONTERO, P. Religião, pluralismo e esfera pública no Brasil. *Novos Estudos*, n. 74, p. 47-65, 2006.
- MONTERO, P. Secularização e espaço público: a reinvenção do pluralismo religioso no Brasil. *Etnográfica*, v. 3, n. 1, p. 7-16, 2009.
- NAIR, K. R. G.; PANDLEY, A. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.

- PIERUCCI, A. F. Secularização em Max Weber: da contemporânea serventia de voltarmos a acessar aquele velho sentido. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 13, n. 37, p. 43-67, 1998.
- PIERUCCI, A. F. "Bye bye, Brasil" - O declínio das religiões tradicionais no Censo 2000. *Estudos Avançados*, v. 18, n. 52, p. 17-28, 2004.
- ROOMI, M. A.; PARROTT, G. Barriers to development and progression of women entrepreneurs in Paquistão. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 17, n. 1, p. 59-72, 2008.
- SELL, C.E. Leituras de Weber e do Brasil: da política à religião, do atraso à modernidade. *Revista de Ciências Sociais Unisinos*, v. 43, n. 3, p. 241-248, 2007.
- SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 1, p. 57-71, 2009.
- SILVEIRA LEITE, E.; MAXIMO E MELO, N. Uma nova noção de empresário: a naturalização do "empreendedor". *Revista de Sociologia e Política*, v. 16, n. 31, p. 35-47, 2008.
- TEIXEIRA, F. (Org.). *Sociologia da religião: enfoques teóricos*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- THORNTON, P. H. The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, v. 25, n. 3, p. 19-46, 1999.
- TRACEY, P. Religion and organization: a critical review of current trends and future directions. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 87-134, 2012.
- TRIPATHI, D. An integrated view of entrepreneurship. *Economic and Political Weekly*, v. 20, n. 48, p. 163-168, 1985.
- WEBER, M. Classe, status e partido. In: VELHO, O. et al. (Org.). *Estrutura de classes e estratificação social*. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 61-83.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: LCT, 1982.
- WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília, DF: UNB, 2000.
- WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- WEBER, M. *Sociologia das religiões*. Lisboa: Antropos, 2006.
- WELTER, F. Contextualizing entrepreneurship: conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 35, n. 1, p. 165-184, 2011.
- WUTHNOW, R. Religion and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- ZELEKHA, Y.; AVNIMELECH, G.; SHARABI, E. (2013). Religious institutions and entrepreneurship. *Small Business Economics*, v. 42, n. 4, p. 747-767, 2014.

Submissão: 26/09/2013

Aprovação: 10/12/2014

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL: INTEGRANDO *SENSEMAKING*, NARRATIVAS E PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

SUSTAINABILITY MANAGEMENT IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT: INTERRELATING SENSEMAKING, NARRATIVES, AND STRATEGIC DECISION-MAKING

Luciano Munck*

Resumo

Historicamente, faz sentido para as organizações, especialmente para aquelas envolvidas pelas abordagens extremistas da sustentabilidade, priorizarem lógicas decisórias evolucionárias e instrumentais. Estas, voltam-se ao sentido que reforça o enfoque em ganhos financeiros imediatos a partir dos investimentos realizados na esfera socioambiental. Mas, essa postura, mostra-se insuficiente em suprir exigências relacionais e espaço-temporais cabíveis a uma gestão sistêmica e estratégica dos pilares econômico, ambiental e social inerentes à sustentabilidade. Estes pilares exigem decisões customizadas e inter-relacionadas que considerem *trade-offs*, particularidades espaciais e diferentes escalas de tempo. Nesse contexto, espera-se, a partir das contribuições do *sensemaking* e da abordagem das narrativas, jogar luz em sentidos alternativos para o processo decisório organizacional que circunda a sustentabilidade, discuti-los e retratá-los em *frameworks*.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional. *Sensemaking*. Narrativas. Lógica Decisória. *Framework*.

Abstract

Historically, it makes sense for organizations, particularly those surrounded by extremist approaches to sustainability, to prioritize evolutionary and instrumental decision logics. These logics reinforce immediate financial gains from investments on social and environmental spheres. However, this attitude is insufficient for meeting relational and spacetime requirements that are inherent in the strategic and systematic management of sustainability pillars (economic, environmental, and social). To cope with this challenge, customized and interrelated decisions are required to consider individuals and different time scales. Based on the contributions of the *sensemaking* and narrative approaches, this study sheds light on the alternative senses of the decision-making process and presents them in different frameworks.

* Pós-doutor pela Ivey Business School, Western University, Ontário, Canadá.
Instituição de vínculo: Universidade Estadual de Londrina, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UEL), Londrina PA, Brasil.
E-mail: munck@uel.br

Keywords: Organizational Sustainability. Sensemaking. Narratives. Decisional Rationality. Framework.

Introdução

As pesquisas sobre sustentabilidade em contexto organizacional, em síntese, envolvem três enfoques. Um, de caráter mais instrumental, que busca investigar, normalmente a partir de pesquisas qualitativas, os antecedentes das organizações tidas como sustentáveis no que concerne aos seus valores, crenças e formas de interpretar e responder às questões ambientais via gestão. Outro, fundamentado principalmente em análises quantitativas, concentra-se nos impactos das ações sustentáveis sobre os resultados organizacionais, tais como desempenho financeiro, vantagem competitiva, gestão de resíduos tóxicos e adoção de certificações como a ISO 14001. E um terceiro, que envolve reflexões sobre aspectos subjacentes normalmente ignorados quando se espera êxito na construção de organizações sustentáveis, ele tangencia a discussão sobre a produção de sentidos ou o *sensemaking* da gestão. Este enfoque pode ser considerado incipiente frente aos demais (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; SHRIVASTAVA, 1995; STARIK; RANDS, 1995; GAO; BANSAL, 2013; PHILIPPE; BANSAL, 2013).

Estudos envolvendo sustentabilidade e produção de sentido mostram-se relevantes pois, para Weick (1995), o sentido retrata o processo organizador de experiências nos ambientes em que as organizações estão inseridas. Diz também respeito às formas como as pessoas geram suas interpretações. Considerando evidências presentes nas publicações acadêmicas consultadas como Driver (2006), Ketola (2009), Vergne e Durand (2010), Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013) e empresariais como o GRI (*Global Reporting Initiative*), observa-se a predominância de um sentido evolucionário e utilitarista nas lógicas decisórias e que isto tende a reforçar a priorização de ganhos financeiros imediatos a partir dos investimentos nos pilares ambiental e social. Fazem-se necessários estudos mais profundos que incitem reflexões sobre as nuances encobertas do processo decisório acerca da sustentabilidade. Todavia, um olhar atento às principais publicações nacionais e internacionais sobre sustentabilidade em contexto organizacional permite apreender que permanecem em segundo plano, tanto em importância quanto em número, estudos envolvendo o compreender do sentido assumido pelas organizações diante de suas decisões em curso para alcançar a sustentabilidade (GAO; BANSAL, 2013; MUNCK, 2013; BECKMANN; HIELSCHER; PIES, 2014).

Ao se observar as mais profundas exigências para se alcançar a sustentabilidade nas organizações, detalhadas e debatidas a seguir, perceber-se-á que elas preconizam compreensão espaço-temporal e integração de decisões que considerem os *trade-offs* inerentes aos pilares econômico, ambiental e social. As referidas exigências serão melhor atendidas se as lógicas decisórias evolucionárias cederem lugar às relacionais e temporais. Para Gao e Bansal (2013), desconsiderar as dimensões tempo e espaço em processos decisórios contribui para a dissociação das organizações de seus ambientes sociais e ecológicos. Assim, admite-se aqui que as pesquisas e a prática da sustentabilidade em contexto organizacional deveriam melhor compreender os sentidos dados ao processo decisório. Pois, explicitamente, as decisões estão ancoradas no presente mas envolvem uma série de comparações, interesses paradoxais e contrastes em termos de passado e futuro que impactam diretamente em sua gestão.

Ao se reconhecer as decisões inerentes à sustentabilidade como sujeitas a *trade-offs* e diferentes escalas temporais, haverá o reforço da necessidade de novos estudos que sejam capazes de interpretar e organizar a realidade em perspectivas mais profundas do que as predominantes causais, evolutivas e instrumentais. Para alcançar a referida profundidade, far-se-á uso neste ensaio das contribuições do *sensemaking* e da abordagem das narrativas.

Grande estudioso da temática 'produção de sentidos nas organizações', Weick (1995) apresenta o que denominou de *sensemaking* organizacional. Este ocorre por meio

do confronto entre eventos, problemas e ações que permitem aos atores interpretar e organizar a realidade em que estão inseridos e a partir dela decidirem. Estas decisões seletivamente destilam uma mistura complexa de atividades ambíguas e contraditórias pronunciadas em uma foto simplificada e relativamente coerente do cenário em análise.

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) ampliam as explicações sobre *sensemaking* ressaltando que ele envolve o estudo de retrospectivas em curso que produzem imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo. Portanto, assume um significativo papel organizador de identidades em contexto social de múltiplos atores. Cunliffe e Coupland (2012) consideram o *sensemaking* como uma atividade colaborativa usada para criar, sustentar e legitimar práticas organizacionais ou papéis de liderança. Whittle e Mueller (2012) descrevem o *sensemaking* como o processo em que as pessoas interpretam a si mesmas e ao mundo que as rodeia por meio da produção de sentido advindo de narrativas. Estas, representam discursos significativos articulados a partir de declarações.

Greimas (1971; 1987) argumenta que as narrativas podem proporcionar profundos *insights* sobre os processos das organizações no que se refere ao *sensemaking*, ou seja, às trajetórias da geração de sentidos. Certamente, os eventos existem independentemente da sua apresentação em uma narrativa, mas suas representações verbal e escrita permitirão ordená-los em estruturas narrativas. Como salienta Czarniawska (1998, p. 2), "a narrativa, em sua forma mais básica, requer pelo menos três elementos: um estado original de coisas (um passado), uma ação ou um evento (o presente) e o consequente estado de coisas (um futuro)". Visto isso, justificam-se as narrativas como meio para se encontrar e evidenciar os atuais e possíveis sentidos dados ao processo decisório acerca da sustentabilidade.

Parte-se do princípio que os significados são retransmitidos a partir de discursos significativos, retratados em enunciados, que evidenciam a lógica discursiva preponderante. Como uma proposta inicial, serão sugeridos dois *frameworks*. Um que representa as possíveis trajetórias da produção de sentidos no âmbito de decisões estratégicas voltadas à sustentabilidade corporativa e outro que integra abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade, delineando com isso, os meandros do *sensemaking*. A partir dos *frameworks*, espera-se oferecer alternativas para explicitar a dinâmica organizacional legítima e plausível para os interesses, valores e crenças de seus públicos-alvo. Enfim, uma das principais proposições é a de que a partir das narrativas em curso tornar-se-ia possível comunicar e discutir o que está acontecendo, o que aconteceu e o que pode vir a acontecer no processo decisório intra e interorganizacional que tangencia a sustentabilidade. Espera-se com isso, criar condições para o confronto entre mentalidades de diferentes atores em diferentes perspectivas temporais, mas que almejam o mesmo objetivo: a sustentabilidade. Espera-se também, criar uma forma de superar concepções decisórias historicamente e eminentemente fundamentadas em critérios que legitimam o curto prazo e a priorização de ganhos financeiros em detrimento de ganhos ambientais e sociais. Gao e Bansal (2013) corroboram as justificativas para o desenvolvimento deste estudo afirmando que a falta de competência em discutir amplamente o ritmo e a escala do desenvolvimento organizacional e decidir com base nessas discussões, provavelmente, explicará a busca por resultados insustentáveis.

A gestão da sustentabilidade, diante do prévio contexto apresentado, não envolveria, portanto, somente compreender os impactos de uma dimensão na outra, mas também a reflexão sobre as tensões geradas quando são, então, consideradas as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer. Isso exige jogar luz em aspectos mais amplos e profundos da sustentabilidade e, a partir deles, encontrar dissensos e ambiguidades que podem evidenciar os perigos inerentes à propagação de sentidos imediatistas nos negócios tidos como sustentáveis (DRIVER, 2006). Uma das formas de ampliar a visão e a consciência sobre rumos tomados seria explicitar as atuais lógicas decisórias em curso a partir de seu registro em estruturas narrativas. Por conseguinte, seriam possíveis suas releituras, reorganizações e reinterpretções. Isso permitiria, inclusive, criar opções para que a postura estratégica pudesse ser sistematicamente reordenada nas direções que fazem mais jus às premissas da

sustentabilidade. Em síntese, aqui se espera fomentar debates e ponderações sobre *trade-offs*¹, estrangulamentos e contradições entre demandas econômicas de curto prazo e as necessidades ambientais e sociais de médio e longo prazos, presentes no processo decisório estratégico que circunda a sustentabilidade.

Como base metodológica, utilizou-se da análise conceitual sugerida por Jabareen (2009). Ela envolve revisões na literatura em busca de padrões e semelhanças que formem uma estrutura conceitual. Uma estrutura conceitual ou *framework* é uma rede descritora e interlocutora de conceitos que provê a compreensão de um fenômeno. Uma espécie de representação abstrata de algo que se queira reproduzir. Ela envolve: uma construção em que cada conceito tem seu papel e uma alternativa de abordagem interpretativa da realidade social. Portanto, preocupa-se com a compreensão e o entendimento de conceitos e não somente com uma determinação causal/analítica. Neste ensaio, espera-se construir e explicar dois *frameworks* que permitam melhor entender o fenômeno 'sentidos do processo decisório e suas implicações para a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional'.

Para alcançar seu objetivo o presente ensaio foi estruturado em cinco seções: introdução; apresentação das abordagens e perspectivas decisórias mais comuns que dão sentido ao estudo da sustentabilidade em contexto organizacional; apresentação dos conceitos e inter-relações entre *sensemaking*, narrativas e sustentabilidade; e, por fim, as considerações finais.

Abordagens e perspectivas decisórias para o estudo da sustentabilidade em contexto organizacional

Com o intuito de apresentar as principais abordagens adotadas para o estudo da sustentabilidade em contexto organizacional foram sintetizadas, sem o intuito de esgotá-las, as consideradas dominantes. A partir das pesquisas, elas foram classificadas em: extremistas econômicas (paradigma social dominante, tecnocentrismo e modernismo), extremistas ambientais (ambientalismo radical, ecocentrismo e pós-modernismo) e integrativas (ambientalismo renovado, sustaincentrismo e morfeanismo), detalhadas no Quadro 1. Estas abordagens atuam como prováveis estruturas narrativas em condições de guiar o processo decisório organizacional, pois são referências disponíveis tanto para estudiosos quanto para gestores.

Todavia, é plausível afirmar que, tanto as abordagens extremistas econômicas quanto as extremistas ambientais, demonstram ser insuficientes em oferecer uma base conceitual sólida sobre a qual a sustentabilidade possa ser investigada e praticada nas organizações. Pois, segundo argumentam Munck e Borim-de-Souza (2012), o 'tecnocentrismo' restringe a complexidade da sustentabilidade às questões tecnológicas, o 'ecocentrismo' diminui demasiadamente a representação do ser humano ao ignorar a viabilização de relacionamentos que garantam, concomitantemente, a segurança da humanidade e a integridade ambiental do planeta. Ketola (2009) frisa que o paradigma modernista representou o método mais efetivo para a acumulação de capital e para o crescimento econômico contínuo, porém levou à degradação tanto do homem quanto da natureza. O pós-modernismo, embora tenha se mostrado capaz de produzir grandes ideias para combater os problemas ambientais e socioculturais, não trouxe soluções para as crises que põem em choque o humano e o ambiental. Suas decisões democráticas, diante da diversidade e complexidade da sustentabilidade, jogaram luz nos conflitos de interesses e levaram a ações contraditórias e reificações inconsistentes sobre bases conceituais em uso que não permitiram as revisões sugeridas (KETOLA, 2009).

1 A abordagem de trade-offs conflita com a abordagem do ganha-ganha no que se refere à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, pois considera que, ao se buscar balancear as decisões sobre investimentos envolvendo o econômico, o ambiental e o social, sempre haverá perdas, mas estas serão estrategicamente gerenciadas em favor da promoção de negociações transparentes e justas em direção a resultados plausíveis para todos os interessados. Mais detalhes vide Dahlberg e Burlando (2009) e Beckmann, Hielscher e Pies (2014).

Por outro lado, as abordagens integrativas proporcionam e buscam instrumentos científicos exploratórios e interdisciplinares que mexam nas bases de valor para escolhas futuras. De acordo com essa perspectiva, existe, inerente à natureza, uma memória cumulativa de hábitos inconscientes que moldam as posturas frente à sustentabilidade e não leis eternas e imutáveis. Logo, seria possível prevenir desastres ecológicos ao realizar ajustes nas ondas mórficas² por meio da compreensão das memórias e das formas que delineiam homens e natureza. Segundo Ketola (2009), a indústria representa a sombra da inconsciência coletiva, que não aprendeu a integrar-se ao ego coletivo consciente, a fim de mantê-la sob controle.

Quadro 1 - Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade*

Abordagens		
Extremista Econômica	Extremista Ambiental	Integrativa
Tecnocentrismo	Ecocentrismo	Sustaincentrismo
<p>Suas origens remetem à revolução científica do século XVII, com o liberalismo iniciou-se a tendência de privilegiar os seres humanos frente à natureza. Com a evolução tecnológica resolver-se-iam todos os problemas. Representa o pensamento dominante, pois suas proposições são mais alinhadas aos preceitos econômicos e aos atuais modelos de gestão.</p>	<p>Proveniente de uma filosofia que apregoa um estilo de vida que se conforma com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, alinha-se com os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Esta abordagem é marcada por uma ecologia profunda, a qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza.</p>	<p>Representa um paradigma interessado em compreender o desenvolvimento sustentável como um esforço dialético. Busca articular uma visão de mundo centrada na busca por uma reconciliação entre posições científicas radicais. É um paradigma ainda embrionário em dias atuais, mesmo tendo sido descrito em 1995.</p>
Paradigma Social Dominante	Ambientalismo Radical	Ambientalismo Renovado
<p>Representa a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro). Os fatores naturais são tratados como externalidades ou recursos infinitos. A resolução de 'possíveis' problemas ambientais acontecerá por meio do progresso científico e tecnológico.</p>	<p>Critica a comunidade científica e industrial, promove uma visão da biosfera e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Defende o redesenho total dos sistemas agrícola e industrial. Reforça as éticas anticonsumistas/materialistas.</p>	<p>Sugere modificações nos valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos. Por meio da tecnologia, tem-se o progresso científico e econômico, bem como os meios para a gerência dos riscos ambientais. Usa conceitos da economia ecológica e ecologia industrial.</p>

Gladwin, Kennelly e Krause (1995)

Egri e Pinfield (1998)

Continua

² *Movimentos que representam as memórias delineadoras das formas de atuar dos homens e da natureza. A partir da hipótese da ressonância mórfica capitaneada por Sheldrake (1988), há o entendimento de que atuamos como organismos produtos e produtores de comportamentos aprendidos. Esses são desenvolvidos por indivíduos da mesma espécie e transmitidos por herança orgânica/genética e experiências possivelmente por ressonância mórfica.*

Continuação

Paradigma Modernista	Paradigma Pós-Modernista	Paradigma Pré-Morfeanista	Ketola (2009)
<p>Visão racionalizada do indivíduo; preza por relações estratégicas de custo-benefício.</p> <p>No âmbito empresarial, esta visão determina as responsabilidades sociais e ambientais adotadas.</p> <p>Objetivos financeiros têm prioridade sobre questões socioambientais.</p> <p>Utilitarismo: uma postura mais moderada do egoísmo empresarial, porém, na prática, tende a beneficiar grupos mais poderosos.</p> <p>Responsabilidades são assumidas somente se gerarem benefícios.</p>	<p>Trata das interações intra e entre ecossistemas. No cenário empresarial, a sobrevivência ou não de uma empresa irá depender do ambiente competitivo, da sociedade e do ecossistema natural.</p> <p>Um conceito insofrito adotado com vistas a evitar a controvérsia entre duas visões de mundo conflitantes: desenvolvimento sustentável (DS) versus crescimento sustentável (CS). O papel das empresas é alcançar meios de subsistência sustentáveis, porém, a população pobre acaba por ficar dependente e subordinada a tais empresas. Multinacionais tendem a agir em oposição aos bons cidadãos – reflexos do individualismo.</p>	<p>Tem como finalidade sensibilizar sobre os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano. Busca demonstrar que, no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores. Desde a última década, alguns sinais, ainda fracos, mostram-se formadores deste novo paradigma.</p>	

Fonte: Gladwin, Kennelly e Krause (1995); Egri e Pinfield (1998); Ketola (2009).

Para ampliar o aprendizado sobre os atuais desafios, o paradigma centrado na sustentabilidade assume, conforme Munck e Borim-de-Souza (2012), a responsabilidade de articular o conhecimento e as discussões transdisciplinares fazendo-os dialogar com o intuito de fundar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nas organizações. Contudo, o aprendizado humano coletivo ora demandado pelas premissas de um desenvolvimento sustentável é um processo demorado, pois terá que reprimir a memória coletiva instituída ao impor constrangimentos às necessidades imediatas dos homens. Além disso, processos decisórios colaborativos, guiados por preceitos unificadores de demandas dos *stakeholders* e *shareholders*, embora sejam a alternativa mais adequada para que as escolhas sejam feitas de maneira ponderada e equilibrada no tempo, são muito mais complexos.

Então, conforme Munck e Borim-de-Souza (2009) e Munck (2013), as organizações deveriam reconhecer sua responsabilidade em articular as discussões transdisciplinares, fazendo-as dialogar com o intuito de fundar um modelo que melhor entenda e promova a sustentabilidade nos negócios. O antropocentrismo deveria ceder lugar ao 'sustaincentrismo'. Por que não por meio da análise do sentido dado às decisões a partir da explicitação das narrativas em curso? Hahn et al. (2010) ressaltam que, dada a natureza multifacetada e complexa do desenvolvimento sustentável, *trade-offs* e conflitos nas decisões sobre sustentabilidade corporativa são a regra e não a exceção. Fechar os olhos para os *trade-offs*, portanto, resulta em uma perspectiva limitada sobre as contribuições das empresas para o desenvolvimento sustentável. A boa notícia é que errar é humano, mas corrigir e acertar também o são. Mas corrigir o quê? A partir de quê? Em que direção?

A partir de um melhor posicionamento frente aos rumos dados à gestão da sustentabilidade, pode-se fazer ilações diversas e refletir sobre eles, mas dentro de um parâmetro e a partir de uma base. Exemplos, em uma perspectiva decisória

evolucionária, alinhada aos preceitos extremistas econômicos, as decisões tendem a favorecer análises sobre a influência de uma variável na outra. Normalmente envolvem investigações sobre a relação entre o desempenho socioambiental e o financeiro. Utiliza-se, principalmente, a perspectiva das partes interessadas e a visão baseada em recursos (RBV) para explicar a subjacente causalidade. Nessa linha é possível afirmar que o compromisso com a responsabilidade socioambiental nas empresas reforça o sentido de promover relações fortes entre os participantes, já que isso tende a gerar valiosos recursos intangíveis e capacidades para a empresa. Estas contribuem para a redução de conflitos entre os interessados e constroem boas reputações, pois todos compartilham das mesmas premissas decisórias (BERMAN et al., 1999; DREJER, 2002; SURROCA; TRIBO; WADDOCK, 2010). Uma gestão fundamentada nas abordagens extremistas ambientais tenderia a se restringir, em grande parte, a denunciar ações envolvidas à destruição da natureza e dos bons princípios da sociedade como igualdade e justiça.

Em contrapartida, embora mais complexa, uma gestão com perspectivas integrativas, passaria pela reflexão sobre a produção de sentidos, ou *sensemaking*, e também por uma perspectiva decisória temporal. Assim, estaria atenta à complexidade inerente à requisitada integração dos três pilares da sustentabilidade. Pesquisadores como Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Starik e Rands (1995) afirmam que sistemas ambientais e humanos, próximos e distantes, tanto no presente quanto no futuro, devem associar seus processos decisórios às questões espaciais e temporais, pois a sustentabilidade das organizações depende de sua capacidade de lidar com prazos longos e interagir com entidades situadas em diferentes espaços.

Diante dessas considerações, buscou-se por orientações que fossem capazes de proporcionar melhor discernimento em relação aos rumos do processo decisório que visa a sustentabilidade. Elaborou-se então uma síntese a partir de Garud, Gehman e Kumaraswamy (2011), Garud e Gheman (2012), Gao e Bansal (2013) e Bansal e Desjardine (2014), a qual delimita e classifica as perspectivas decisórias em evolucionária, relacional e temporal, resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese de perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional

Perspectiva Evolucionária
Teóricos como Vergne e Durand (2010) descrevem os processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória (<i>Path Dependence</i>). O caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Os eventos desempenham um papel fundamental e são, na maior parte das vezes, vistos como os iniciadores de decisões subsequentes. Decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em acordo e em dependência de investimentos anteriores e não permitem ou não consideram uma volta a zero. A trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. Ou seja, as trajetórias seriam produzidas a partir do sentido revigorado pelas narrativas dos gestores. Reforçam assim, o caminho escolhido, como o único que faz sentido. Anderson e Tushman (1990) corroboram o perigo em haver sentidos únicos ao alertarem para a situação de conflito, demarcada pela luta pela funcionalidade, que emerge quando agentes decidem apostar em diferentes tecnologias que se chocam com as crenças sobre a trajetória assumida. Eventualmente, uma nova trajetória prevaleceria sobre as atuais, mas seria natural enclausurar um novo projeto como a sustentabilidade até que sua era ou seu tempo de mudança incremental sirva à manutenção do <i>status quo</i> . Segundo Meyer, Gaba e Colwell (2005), uma nova era de eficiência e confiabilidade somente viria e quebraria o atual sentido a partir de choques externos e interrupções capazes de desenclausurar os participantes do estado assumido como verdadeiro.

Continua

Continuação

Perspectiva Relacional
<p>Enquanto na perspectiva evolucionária considera-se os agentes como dependentes de eventos anteriores, o ambiente externo como determinado e os critérios para alcance de sucesso como inconfundíveis, a perspectiva relacional chama a atenção para as muitas maneiras em que as decisões de agência estão distribuídas. A seleção de ambientes pode ser moldada, sistemas de avaliação e critérios de sucesso são tidos como passíveis de equívocos. Os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições. O 'mercado' não é mais uma seleção pontual do ambiente, mas um importante campo de disputas por significados onde os critérios sobre o que conta, como se conta e para quem conta, são pelos próprios atores moldados. Carlile (2004) ressalta uma perspectiva relacional chama a atenção para questões diferentes e permite <i>insights</i> diferentes. Uma transição para a sustentabilidade em contexto organizacional nessa perspectiva não seria uma questão de passar de um modelo de desenvolvimento para outro, mas, sim, continuamente, negociar a realização de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações. Este é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos (GARUD; GEHMAN; KURAMASWAMY, 2011). Múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas, etc.) unidos a expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, estarão inerentemente envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade. Segundo Geels (2010), a capacidade de agir dos envolvidos será então moldada pelas redes de atores. Se pensarmos nos objetivos da sustentabilidade essa seria uma perspectiva mais capaz de viabilizá-los.</p>
Perspectiva Temporal
<p>Às duas perspectivas – evolucionária e relacional – é possível adicionar outra dimensão quando se discute sustentabilidade nos negócios. Em lugar de perceber o processo decisório dependente de trajetórias assumidas que se retroalimentam, ou como criador de trajetórias, ele também pode ser percebido a partir de condições iniciais não dadas, mutantes e criadoras de mecanismos que surgem a partir de si mesmos. Além disso, nessa perspectiva, os atores não estão necessariamente fechados em si mesmos à espera de pressões externas para se abrirem. Segundo Brown e Eisenhardt (1997), dado que os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados diferentemente, eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobram em seus próprios interesses compartilhados. Ao pensar e agir numa perspectiva temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazos, bem como sobre o que entendem por passado, presente e futuro. A partir daí, poderiam discutir com convicção sobre posicionamentos frente aos <i>trade-offs</i> gerados ao se considerar os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais. Por exemplo, as questões ambientais podem se estender em escalas de tempo geológicas que envolvem centenas de anos, já as questões sociais estariam mais restritas ao 'tempo' de uma geração. Já o tempo econômico, dependerá do entendimento do que seja curto, médio ou longo prazos para a realização do lucro. Portanto, considerar estes elementos na gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, exigiria um novo sentido, amplo e capaz de integrar as particulares dimensões do tempo inerentes aos pilares da sustentabilidade no processo decisório.</p>

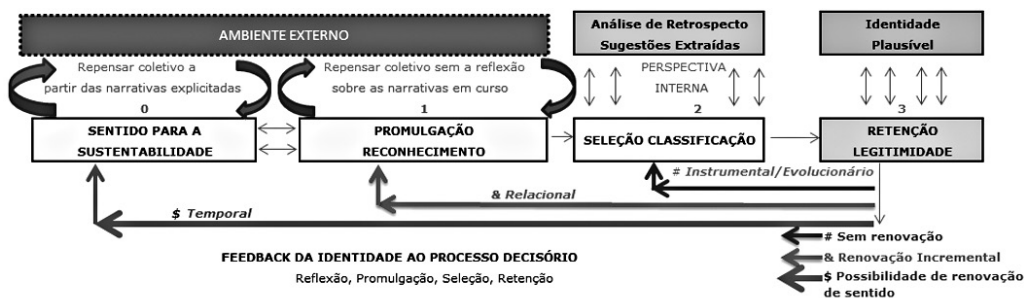
Fonte: Garud e Gehman (2012); Gao e Bansal (2013); Bansal e Desjardine (2014).

Observa-se que as abordagens extremistas alinhadas à perspectiva decisória evolucionária podem ser caracterizadas por descontinuidades espaço-temporais e foco nos curto e médio prazos. Já as abordagens integrativas agregadas às perspectivas decisórias relacional e temporal podem surgir como alternativas e legitimar um novo sentido sensível às particularidades das dimensões da sustentabilidade e ao longo-prazo.

Sensemaking, narrativas e gestão da sustentabilidade

Weick (1995; 2011) alerta que o *Sensemaking* é uma atividade organizacional crítica que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas, a construção e a preservação da identidade organizacional. A busca do sentido da vida organizacional, seu *sensemaking*, de acordo com Gioia, Shultz e Corley (2000), passa por três importantes passos. Primeiro, o fluxo narrado de circunstâncias organizacionais é transformado em palavras e categorias mais importantes; segundo, estas palavras e categorias são incorporadas e transformadas em textos escritos e falas; e, terceiro, a leitura, a escrita, o diálogo e a edição serão ações cruciais que servirão como meios de explicitar a 'mão invisível' de instituições e suas formas de conduta. Assim, percebe-se que *Sensemaking* refere-se a um processo de construção social em que os atores se envolvem na interpretação e explicação de pistas de seu ambiente em um esforço para criar ordem e sentido retrospectivos ao que ocorre.

Weick (1995) postula que a geração de significados passa por um processo que comunga das seguintes características: a) a criação de sentido é uma construção de identidade; b) essa construção se dá: de forma retrospectiva; dentro de um contexto social e por meio de ações e discursos performáticos que os atores promulgam e reconhecem (*enactement*); c) a criação de sentido refere-se a eventos em curso (*ongoing*) de onde se extraem referências que atuam na seleção e classificação (*extracted cues*); e, por fim, d) retém e legitima a identidade pela plausibilidade e não pela acurácia. Portanto, deve-se considerar que a construção de sentido envolve um complexo esquema interpretativo e organizacional da realidade, pois envolve teorias, ideologias, métricas e normas que ajudam a alcançar mais legítima e fielmente a 'realidade'. Weick (1995) ainda afirma que, devido à busca pela plausibilidade e não pela precisão, as pessoas precisam distorcer e filtrar para separar o que tem sentido do que não tem. Assim podem interpretar dentro de sua racionalidade. Embora a interpretação não careça de precisão, apenas de plausibilidade, ela estará sujeita à racionalidade compartilhada.



Fonte: Ricouer (1984); Weick (1995; 2011; 2012); Meppem e Gill (1998); Sharma (2000); Craig-Lees (2001); Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005); Golant e Sillince (2007); Heijden, Cramer e Driessen (2012); Garud e Gehman (2012); Gao e Bansal (2013).

Figura - Framework para análise, compreensão e (re)construção do sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações

Segundo Weick (2011), o que se registra é o produto e não o processo. Portanto, somente a memória do ato pode ser estudada. Para compreender o processo seria preciso usar estruturas narrativas. Uma das proposições deste ensaio é, a partir do

framework proposto na Figura, descrever as possíveis trajetórias da produção de significados no que tange ao processo decisório sobre a sustentabilidade, possibilitando assim, relatá-las e dar pistas sobre como os gestores têm organizado o contexto vivido. O *framework* sugere que as decisões podem: a) numa lógica instrumental/evolucionária, priorizar os momentos 2 e 3, sofrendo pouquíssima influência externa e reforçando os caminhos em curso; b) numa lógica relacional, considerar o ambiente externo e vários elementos, refletir sobre eles, mas ainda sem o questionamento das implicações do sentido em voga, sendo o início do ciclo demarcado a partir do momento 1; c) numa lógica temporal, identificar e refletir sobre o sentido dado ao processo decisório, levando a um julgamento coletivo sobre suas implicações e necessidades de mudanças de acordo com as premissas da sustentabilidade e considerando tempo e espaço. Nesse cenário, percorre-se, enfim, todo o ciclo a partir do momento '0' de forma interpretativa.

Propõe-se que é possível, a partir do registro da lógica decisória em pauta, estimular os atores a darem novo sentido ao que mudar frente aos preceitos assumidos para a gestão da sustentabilidade. O *framework* alinha-se à perspectiva hermenêutica de Ricoeur (1984), a partir da qual se pode ensaiar configurações possíveis da ação para comprovar sua coerência e sua verossimilhança a partir de narrativas. Parcialmente, a resposta a um novo estímulo seria um momento de promulgação que retornaria imediatamente para o meio ambiente como um conhecimento adicional, com isso, uma nova fonte de variação seria introduzida pelos atores. Como afirma Bruner (1999), a função da narrativa é encontrar um estado intencional capaz de mitigar ou, pelo menos tornar compreensível, um desvio em um padrão cultural amplamente tomado como verdade.

No entanto, Weick (1995) afirma que a promulgação é essencialmente pré-consciente e instantânea e, portanto, para ser útil como um guia para uma ação no futuro requereria alguma ordenação consciente, ou seja, deveria caminhar em direção à seleção e classificação que permitiriam, posteriormente, reconhecer e agir sobre novos sinais no futuro. Durante o processo de seleção, a ambiguidade das informações é reduzida de forma cíclica e interativa criando novas estruturas ou regras. O processo de retenção e legitimação, por sua vez, promove *loops* em rodadas hermenêuticas de seleção e aprovação que poderão levar aos momentos 0 (capaz de promover novos sentidos); 1 (capaz de incrementar o sentido atual); ou 2 (simplesmente reforçando o sentido atual). A tese de Weick é que a retenção e a incorporação consciente estarão sempre baseadas na mais próxima promulgação pré-consciente e, portanto, têm um defasado efeito sobre a promulgação do próximo momento de mudança ecológica. Finalmente, com base nas experiências passadas e noções de autoidentidade, há a retenção da lógica em pauta a partir de sugestões. O que se procura evidenciar é que em algum momento, os gestores têm de perceber a necessidade de mudança e decretar as mudanças necessárias. Mas, as mudanças estarão sujeitas a preconceitos, valores, mapas mentais e emoções. O agente adotará atos e compreenderá com foco naquilo que reforça sua compreensão. Segundo Weick (1995), a identidade é autopreservacionista e, normalmente, procura a articulação propícia ao desenvolvimento que lhe traz sentido.

Weick (1995; 2011) indica que narrativas retrospectivas podem fornecer aos atores maneiras novas de visualização das rotinas em execução. Narrativas sobre potenciais acontecimentos também podem estabelecer um *locus* temporal em função de julgamentos em rede sobre os recursos sociais, ambientais e econômicos em pauta e estabelecer conexões em tempo real sobre as transições necessárias à sustentabilidade. Ricoeur apud Rosa (2003, p. 25), argumenta que "a identidade narrativa (individual ou histórica) é o lugar procurado para que haja a fusão entre história e ficção". Especificamente, as narrativas evocam uma noção fenomenológica de tempo em que passado, presente e futuro se entrelaçam. Isto é, a nossa atenção no presente convive com as memórias do passado e com as antecipações de futuro, portanto estão todos conectados dentro de um campo de experiência espaço-temporal.

Orientando-se pela Figura, por meio do registro e análise da lógica dominante a partir das narrativas, gestores podem realizar novos projetos e tornarem-se atores capazes de continuamente criar e navegar em rotas construtoras e promotoras de novos

sentidos mais alinhados aos preceitos da sustentabilidade. Conforme afirmaram Brown e Eisenhardt (1997), os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados de modo diferente. Eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobrem em interesses compartilhados. Apesar de suas diferenças, atores interdependentes podem navegar em um futuro emergente devido a seus projetos constituídos através de narrativas. Segundo Garud (2008), as narrativas servem como referências compartilhadas que se assemelham em alguns aspectos e se diferem em outros. São as diferenças percebidas a partir das semelhanças que geram interesses mútuos nestes projetos. Desta forma e, ao mesmo tempo, são as diferenças e semelhanças assumidas ou narradas que geram legitimidade para novas ideias. Como narrativas são projetos de múltiplos atores, o resultado não é nem conhecimento modular autoprodutor, nem conhecimento comum sobre trajetórias, mas conhecimento entrelaçado que incita e distribuiu significados sobre necessidades e interesses coletivos que o tornam mais robusto que dantes.

Na experiência psicanalítica, por exemplo, que releva o papel da componente narrativa naquilo que se convencionou chamar 'histórias de casos'; todo o processo de cura consiste em tentar substituir histórias ininteligíveis e insuportáveis por uma história coerente e aceitável, na qual o paciente possa reconhecer a sua 'ipseidade', ou seja, o seu caráter particular, individual e único que o distingue de todos os outros. Paradoxalmente, percebe-se que é no próprio processo de 'desidentificação', de despojamento, que se atinge o verdadeiro *locus* identificador e diferenciador de ficção e história. Isso, em contexto estratégico, seria possível a partir de um distanciamento do instituído na rede social local (ROSA, 2003).

O referido distanciamento seria necessário, pois os sentidos decisórios adotados e propagados pelos gestores normalmente estão alinhados aos rumos estratégicos tomados pela organização frente aos desafios da sustentabilidade. Um processo decisório suportado pela perspectiva evolucionária e utilitarista, por exemplo, enfatizaria a necessidade de navegabilidade frente às mudanças em ambientes tomados como certos, inclusive no âmbito temporal. Na perspectiva relacional, exige-se não apenas navegabilidade frente às mudanças, mas também revisão das trajetórias assumidas, mas ainda em caráter incremental, sem haver necessidade de inovações ou análises temporais. Já a perspectiva temporal exigiria novas capacidades, raras, quais sejam, as de construir e reconstruir coletivamente conhecimentos entrelaçados que permitam às empresas, de forma particularizada em relação aos três pilares da sustentabilidade, agir no presente, considerando o passado e as expectativas de futuro. De acordo com Maggi (2006), um processo de mudança efetivo carece da produção de um ordenamento estratégico, plausível somente pela racionalidade que possibilita ações sociais cooperativas frente às limitações, convicções e intencionalidades permeadas pelas racionalidades dos agentes sociais.

Garud e Gehman (2012), argumentam que é por meio de novas categorias criadas que o repertório cultural é transformado, gerando em suas possibilidades o despertar de novas visões coletivas capazes de tentar ultrapassar as armadilhas das racionalidades locais ou localizadas. Para eles uma narrativa é também um meio para se pensar sobre como nós podemos lidar com potenciais conflitos entre as demandas de hoje e as necessidades de amanhã. Especificamente, a narrativa sugere que somos capazes de pensar além do 'aqui e agora' se ampliarmos nossos horizontes temporais. Considerar períodos temporais mais amplos e customizados nos dá condições para superar a miopia das racionalidades locais pelo cultivo de valores opcionais que emergem da nossa capacidade de esperar e atacar no momento apropriado (*kairós*, na terminologia da narrativa). O enfoque temporal dá voz ao futuro e a outros passados, que entram na conversa e moldam nossas ações de hoje. Ou seja, a memória e a expectativa são modalidades de presente que nos permitem medir o passado e o futuro no presente (BERGER; LUCKMANN, 2006; FARLA et al., 2012; RICOUER, 1984).

É possível inferir que os estrategistas das organizações que almejam ser sustentáveis, precisariam tomar consciência que, definitivamente, a sustentabilidade é intertemporal, mas as ações para alcançá-la somente são possíveis no presente. Desta monta, seria por meio das narrativas que se tornaria possível acessar os atuais

sentidos dados ao passado e ao futuro e, assim, identificar hoje os rumos dados aos contínuos projetos em contínua emergência. Deliberações nessa direção serviriam também como entradas para revisões nas narrativas. Não necessariamente deve-se abandonar identidades ou a legitimidade de ideias, mas seria a partir da consciência histórica que seria possível introduzir uma instância crítica em uma consciência pertencente ao modelo instituído (FELDMAN; PENTLAND, 2003). Seria possível criticar, com justificativas, o paradigma social dominante por exemplo.

O *framework* apresentado no Quadro 3 triangula as abordagens e as perspectivas decisórias para a sustentabilidade e esboça sentidos que podem estar orientando o processo decisório acerca da sustentabilidade. A partir dele espera-se que pesquisadores e gestores possam identificar e fazer inferências sobre as implicações desses sentidos em uma gestão que almeja ser sustentável.

Quadro 3 - Framework descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade

		ABORDAGENS PARA A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL		
		Extremista Econômica	Extremista Ambiental	Integrativa
PERSPECTIVAS DECISÓRIAS PARA A SUSTENTABILIDADE	EVOLUCIONÁRIA	Decisões que reforçam a priorização de lucros em função de decisões econômicas prévias de curto prazo	Decisões que reforçam a priorização da preservação ambiental em função de decisões prévias de curto prazo	Decisões que consideram os três pilares, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores
	RELACIONAL	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas econômicas internas de curto/médio prazo	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas ambientais de curto/médio prazo	Decisões que consideram os três pilares, suas inter-relações mas ainda sem considerar implicações (<i>trade-offs</i>) espaço-temporais
	TEMPORAL	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos econômicos	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos ambientais	Decisões que consideram os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas de tempo, numa perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre <i>trade-offs</i> e sentidos a partir das narrativas em curso

Fonte: O autor. Elaborado a partir da integração entre abordagens e perspectivas decisórias assumidas para a gestão da sustentabilidade nas organizações.

Sugere-se, a partir das discussões realizadas, que uma análise dos sentidos dados ao processo decisório, a partir das contribuições do *sensemaking* e da abordagem estrutural de narrativas, permitiria dar identidade às interfaces do espaço-tempo necessárias à sustentabilidade. Frente às abordagens e perspectivas sintetizadas nos Quadros 1 a 3 e na Figura, seria também possível evidenciar para os gestores o que privilegiam, o que estão valorizando e, por fim, como estão legitimando o processo decisório diante das premissas da sustentabilidade assumidas pela cúpula. Enfim,

seriam ampliadas as possibilidades de responder à seguinte questão: quem somos nós enquanto uma organização sustentável?

Em suma, infere-se que, a partir da comunicação e reflexão sobre as narrativas em curso, ganhar-se-iam alternativas para construir ou até convencionar uma ordem para uma realidade que, temporariamente, estabiliza-se e oferece referências plausíveis diante de situações antes equívocas. A transformação de situações equívocas em plausíveis é muitas vezes tratada como o papel interpretativo do *sensemaking*. O *sensemaking* seria então uma alternativa de processo contínuo capaz de criar um sentido intersubjetivo a partir de significados compartilhados em conexões espaço-temporais. Em síntese, percebe-se que, a partir dos sentidos decisórios retratados em narrativas, emerge a possibilidade de compará-los, melhor compreendê-los, projetar efeitos e realizar as revisões necessárias conscientemente, conforme proposto na volta ao momento '0', na Figura.

Considerações finais

De acordo com Hannan e Freeman (1984), as empresas estão institucionalmente envolvidas em contextos normativos e regulamentares que promovem a inércia organizacional a partir do reforço de rotinas. O sentido que mais faz sentido é o de alterar atividades únicas com implicações estratégicas únicas. Consequentemente, gestores desatentos tendem a enquadrar as questões sociais e ambientais em uma análise simples de custo e benefício, a qual requer 'apenas' cálculos utilitaristas. Em lugar de responder à turbulência do ambiente frontalmente, os gestores geralmente convencionam um ambiente simples com regras e rituais simples para alcançarem suas decisões (Boje, 1995). Mas, lidar com a complexidade e a ambiguidade associadas à gestão da sustentabilidade ultrapassa sentidos únicos e demanda abordagens integradoras que defendam diferentes visões e sejam mais receptivas às diferentes escalas temporais do social, do ambiental e do econômico, além de priorizar o longo prazo.

Dessa forma, as proposições aqui defendidas permitem concluir que, ao se reconhecer o sentido do processo decisório em prol da sustentabilidade, a partir da explicitação de narrativas em curso, gestores poderão identificar, refletir e denunciar seus impactos espaço-temporais e respectivos *trade-offs* a ele inerentes. Embora aqui sejam consideradas as ressalvas de Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) em relação ao *sensemaking*, pois ele não trabalha com a precisão da realidade a partir das narrativas, mas com a possibilidade de obter melhores histórias que as atualmente contadas, portando plausíveis, já se avança em relação ao que é comumente praticado hoje. Normalmente, em contexto organizacional, uma mente ou uma equipe define um caminho e os demais seguem concordando ou não. Muitas vezes, não refletir sobre uma solução é o que faz sentido. Este seria um alerta para gestores ou partes interessadas prestarem atenção aos seus formais e informais laços sociais e como estão reafirmando e reconstruindo-os a partir de suas decisões. Por isso, o ato de explicitar os sentidos dados ao processo decisório estratégico não deve ser motivo de afastamento dos sentidos atuais, mas sim de busca de novos sentidos que proporcionem mais sentido a uma gestão que almeja construir organizações sustentáveis.

Inferiu-se que, se a dinâmica decisória organizacional for alimentada, reconhecida e reforçada pela lógica instrumental/evolucionária, estaria voltada para a reconfiguração de recursos em função da trajetória adotada. Já na lógica integrativa/temporal a dinâmica estaria em função da construção de concepções ou de suas revisões a partir de narrativas emergentes. Ao visualizar o discurso como uma ação social, torna-se possível apreciar os aspectos performativos das narrativas, até onde elas vão e o que elas são capazes de realizar para aquelas pessoas que as estão contando. Os sentidos são criados e compartilhados quando fazem jus às ações coletivamente. Em suma, os *frameworks* propostos na Figura e no Quadro 3 seriam opções para a interpretação dos atuais e futuros rumos dados à gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. Seguindo o conceito de mudança emergente proposto por Weick (2011), os *frameworks*

sugerem prováveis verdades compartilhadas nos processos de interação social que envolvem reconhecimento, seleção e retenção dos significados dados ao processo decisório rumo a sustentabilidade. Portanto, gestores conscientes do sentido dado ao processo decisório ampliariam suas capacidades de analisarem *trade-offs* inerentes à integração do econômico, do ambiental e do social e, assim, atuariam nas necessidades de hoje sem comprometer o atendimento às demandas de amanhã. Teriam, portanto, clareza sobre as implicações atuais e futuras da identidade decisória organizacional frente a sustentabilidade. O Quadro 3 seria um ponto de partida para nortear tais julgamentos.

Weick (2012) ressalta que, embora deva haver uma variedade de requisitos para a decisão, eles sempre devem fazer sentido sob as perspectivas individuais. Devem ser respondidas as seguintes perguntas: variedade do quê? Com referência a quê? Uma estratégia pode ser necessária em momentos imprevisíveis, mas deve se materializar numa narrativa plausível e não em crenças fragmentárias sobre eventos fragmentários. A falta de sentido, tanto criticada, pode se tornar o foco da sustentabilidade nesse momento. Nesse contexto, o *Sensemaking*, que em muitos casos agita o pó, pode agora removê-lo das decisões.

Por fim, este estudo espera contribuir para a gestão voltada à sustentabilidade centralmente em dois aspectos. O primeiro se refere à proposição de uma estrutura de análise – Figura – desenvolvida com base nas premissas do *sensemaking*, que suscita, a partir dos sentidos dados pelos gestores ao processo decisório, reflexões sobre os rumos tomados e suas implicações. A explicitação e identificação das narrativas em curso atuarão como fontes para alcançar a coerência de discursos entre gestores. Não adiantaria o diretor de marketing e sustentabilidade dizer que está atuando em uma perspectiva integrativa e temporal, se as áreas financeira e operacional estiverem atuando em uma perspectiva extremista econômica e evolucionária. O segundo se refere à integração feita na Figura e no Quadro 3. A partir das pesquisas empíricas será possível reconstruí-la dando-lhe novos, particulares ou aperfeiçoados sentidos de acordo com a realidade vivida. Enfim, o estudo espera que as referências apresentadas e debatidas sirvam para integrar e propor novos sentidos para a gestão da sustentabilidade e incitar estudos mais profundos capazes de rever as bases para a tomada de decisão em contexto organizacional. Como salienta Ostrom (2005), se as pessoas que estão construindo e modificando regras não entendem como suas particulares ações afetam resultados em um ambiente ou cultura particulares, suas mudanças podem produzir resultados inesperados e, por vezes, desastrosos. Algo facilmente identificável em diversas instituições de nossa sociedade.

Referências

- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 604-633, 1990.
- BANSAL, P.; DESJARDINE, M. Business sustainability: it is about time. *Strategic Organization*, v. 12, n. 1, p. 71-78, 2014.
- BECKMANN, M.; HIELSCHER, S.; PIES, H.; Commitment strategies for sustainability: how business firms can transform trade-offs into win-win outcomes. *Business Strategy and The Environment*, v. 23, p. 18-37, 2014.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. Construção social da realidade. São Paulo: Vozes, 2006.
- BERMAN, S. L. et al. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 5, n. 4, p. 488-506, 1999.
- BRUNER, J. The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, v. 18, n. 1, p. 1- 21, 1999.

- BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of disney as "Tamara-land". *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 4, p. 997-1035, 1995.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 1-34, 1997.
- CARLILE, P. R. Transferring, translating, and transforming: an integrative frame-work for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.
- CRAIG-LEES, M. "Sense making: Trojan horse? Pandora's box?" *Psychology & Marketing*, v. 18, n. 5, p. 513-526, 2001.
- CUNLIFFE, A.; COUPLAND, C. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2012.
- CZARNIAWSKA, B. *A narrative approach to organization studies*. London: Sage, 1998.
- DAHLBERG, A. C.; BURLANDO, C. Addressing trade-offs: experiences from conservation and development initiatives in the Mkuze wetlands, South Africa. *Ecology and Society*, v. 14, n. 2, 2009.
- DREJER, A. *Strategic management and core competencies*. Hardcover: Quorumbooks, 2002.
- DRIVER, M. Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility and the discourse of the organizational self. *Journal of Business Ethics*, v. 66, n. 4, p. 337-356, 2006.
- EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: STEWART, C.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.
- FARLA, J. et al. Sustainability transitions in the making: a closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 6, p. 991-998, 2012.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 94-121, 2003.
- GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, v. 112, n. 2, p. 241-255, 2013.
- GARUD, R.; GEHMAN, J. Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. *Research Policy*, v. 41, p. 980-995, 2012.
- GARUD, R.; GEHMAN, J.; KUMARASWAMY, A. Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*, v. 32, n. 6, p. 737-67, 2011.
- GARUD, R. Conferences as venues for the configuration of emerging organizational fields: the case of cochlear implants. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 6, p. 1061-1088, 2008.
- GEELS, F. W. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability) and the multi-level perspective. *Research Policy*, v. 39, p. 495-510, 2010.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v. 25, p. 63-81, 2000.

- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.
- GOLANT, B. D.; SILLINCE, J. A. A. The Constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective. *Organization Studies*, v. 28, n. 8, p. 1149-1167, 2007.
- GREIMAS, A. J. Narrative grammar: units and levels. *Comparative Literature*, v. 86, p. 793-806, 1971.
- GREIMAS, A. J. *On meaning: selected writings in semiotic theory*. London: Frances Pinter, 1987.
- HAHN, T. et al. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, v. 19, n. 4, p. 217-229, 2010.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. *American Journal of Sociology*, v. 49, p. 149-164, 1984.
- HEIJDEN, A. van der; CRAMER, J. M.; DRIESSEN, P. P. J. Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, v. 25, n. 4, p. 535-559, 2012.
- JABAREEN, Y. Building a conceptual framework: philosophy, definitions and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.
- KETOLA, T. Pre-morphean paradigm: an alternative to modern and post-modern paradigms of corporate sustainability. *Sustainable Development*, v. 17, n. 2, p. 114-126, 2009.
- MAGGI, B. *Do agir organizacional*. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.
- MEPPEM, T.; GILL, R. Planning for sustainability as a learning concept. *Ecological Economics*, v. 26, p. 121-137, 1998.
- MEYER, A. D.; GABA, V.; COLWELL, K. A. Organizing far from equilibrium: nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, v. 16, n. 5, p. 456-473, 2005.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Gestão e Sociedade*, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.
- MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. B.; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. *Interações*, v. 13, n. 1, p. 105-122, 2012.
- MUNCK, L. *Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional*. São Paulo: Cengage, 2013.
- OSTROM, E. *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton University Press, 2005.
- PHILIPPE, D.; BANSAL, P. Embedding environmental actions in time and space: the evolution of sustainability narratives. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2013. In press.
- RICOEUR, P. *Time and narrative*. Chicago: University of Chicago Press, 1984.
- ROSA, J. M. Da identidade narrativa: Paul Ricoeur, leitor de Santo Agostinho. In: REIMÃO, C. (Org.). *Os longos caminhos do ser*. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. p. 5-51.
- SHELDRAKE, R. Extended mind, power & prayer: morphic resonance and the collective unconscious. *Psychological Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 64-78, 1988.
- SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 4, p. 681-697, 2000.

STARIK, M.; RANDS, G. P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 908-935, 1995.

SURROCA, J.; TRIBO, J. A.; WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 463-490, 2010.

VERGNE, J. P.; DURAND, R. The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue and methodological implications. *Journal of Management Studies*, v. 47, p. 736-759, 2010.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 19, n. 1, p. 21-27, 2011.

WEICK, K. E. Organized sensemaking: a commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 141-153, 2012.

WHITTLE, A.; MUELLER, F. Bankers in the dock: Moral storytelling in action. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 111-139, 2012.

Submissão: 27/09/2013

Aprovação: 15/04/2015

UMA PERSPECTIVA WEBERIANA PARA A GOVERNANÇA DE EMPRESAS FAMILIARES: NOTAS A PARTIR DE UM ESTUDO COM EMPRESAS LONGEVAS

A WEBERIAN PERSPECTIVE ON FAMILY FIRMS' CORPORATE GOVERNANCE: A STUDY OF MULTIGENERATION FIRMS

Reed Elliot Nelson*
Thiago Duarte Pimentel**

Resumo

Num esforço para gerar uma perspectiva teórica mais rica sobre governança, esta pesquisa invoca a tipologia de Max Weber, da autoridade legítima, como meio de fornecer um contexto ou pano de fundo sobre o qual se possa reanalisar os mecanismos de governança usados nas empresas familiares no Brasil. Nosso foco especial se pauta na empresa familiar em virtude da percepção de que as empresas familiares são especialmente susceptíveis a misturar tipos de autoridade, especialmente à medida que envelhecem. Nossa principal contribuição ao arcabouço teórico existente sobre governança é o argumento de que a análise racional-legal inerente ao pensamento econômico precisa ser complementada por uma compreensão da dinâmica das autoridades tradicionais e carismáticas, que estão presentes, em certa medida, em toda e qualquer organização, mas, sobretudo, nas empresas familiares. Esta concepção pode nos ajudar a passar de uma visão economicista para uma visão pautada na sociologia econômica das organizações, ampliando assim a capacidade de compreensão, explicação e intervenção na realidade.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Empresa Familiar. Max Weber. Autoridade. Empresas Longevas.

Abstract

The purpose of this study is to enrich the study of corporate governance in Brazilian family firms by including Max Weber's typology of legitimate authority as a source of analytical insight. We emphasize governance in family firms because of the perception that they are more likely to mix different authority types into their governance, particularly as they age. The major implication of this theoretical study is that rational-legal analysis, inherent in economic thought, needs to be complemented by an understanding of the dynamics regarding traditional and charismatic authorities, which are present (to some extent) in all organizations, but particularly in family firms. This new perspective may help the field transition from

* *Ph.D. em Comportamento Organizacional, Cornell University (CU), Nova Iorque, Estados Unidos. Programa de Pós-Graduação em Administração pela UNINOVE (PPGA-UNINOVE). Emérito da Southern Illinois University (SIU), Southern Illinois, Estados Unidos.*
E-mail: renelson@siu.edu

** *Ph.D. pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora MG, Brasil. Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora MG, Brasil.*
E-mail: thiagopimentel@gmail.com

a strictly economic to a more hybrid perspective that includes sociological thought. Through this process, it can expand the capacity for comprehension, explanation, and intervention in the reality.

Keywords: Corporate Governance. Family Firm. Max Weber. Authority. Multigeneration Firms.

Introdução

É largamente conhecido que as empresas familiares são motores importantes da atividade e crescimento econômico em todo o mundo. Especialmente no Brasil, muitas empresas influentes são controladas por famílias. Sabe-se também que a mortalidade da empresa familiar é bastante alta (SEBRAE, 2004; CRESCIMENTO..., 2007), especialmente na medida em que passa de uma geração a outra, por causa de desafios gerenciais (CHITTOOR; DAS, 2007), de questões de governança (ÁLVARES; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008), relações intergeracionais (HANDLER, 1991), de influências do fundador (SHIROKOVA; KNATKO, 2008), da ascensão dos herdeiros e sucessão do fundador (LANDSBERG, 1999; PIMENTEL, 2011), além das características sociodemográficas da família e da empresa (STAVROU, 1999), entre outros fatores.

Apesar desta importância, pouco se sabe sobre os processos da governança de empresas familiares que logram fazer a transição de uma geração a outra, sobretudo quando este processo se torna multigeracional (LAMBRECHT, 2005), isto é, quando avança em várias gerações. Estudos recentes no Brasil têm caracterizado este tipo de empresa como 'longeva' (ÁLVARES; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008; PIMENTEL, 2011; BERTUCCI et al., 2011), sugerindo a habilidade destas empresas em desempenhar, ao longo do tempo, processos sucessórios exitosos.

Tomando este contexto como referência, a finalidade desta pesquisa é contribuir para o entendimento da empresa familiar brasileira, descrevendo regularidades que descobrimos nos mecanismos de governança de nove proeminentes empresas familiares no Brasil que sobreviveram a transição da primeira à terceira e/ou quarta geração. Embora a nossa pesquisa seja de natureza exploratória, ela é orientada pela tensão entre abordagens econômicas e sociológicas da governança – particularmente o contraste entre a teoria de agência e o pensamento Weberiano.

O principal resultado enunciado aqui é que as empresas familiares longevas empregam múltiplos tipos de autoridade na sua governança e que diferentes tipos de autoridade podem se apoiar mutuamente no desenvolvimento e sustentação de mecanismos eficazes de governança. Essa ideia foge do padrão das teorias existentes que tendem a reduzir os mecanismos de governança (e sua explicação) a uma leitura, em geral, economicista. Ao contrário disto, propomos aqui uma leitura ancorada na sociologia econômica das organizações e, a partir dela, sugerimos que não existe um único tipo de autoridade nem a um único mecanismo – ou mesmo um único conjunto de mecanismos –, tácito ou formal, capaz de sustentar as organizações no seu longo ciclo de vida.

A teoria da agência e governança corporativa

Segundo Davis (2005), a preocupação central no campo da governança corporativa é assegurar aos investidores (principais) que seus investimentos estarão seguros contra a predação de terceiros, que têm legitimidade, mas teoricamente, acesso limitado à aplicação e manipulação de capital. Este interesse em conseguir fazer com que os atores se comportem de um determinado modo mesmo quando eles têm incentivos pessoais para se comportar de outra maneira é relacionado a um conjunto de áreas da pesquisa social, incluindo – mas, não apenas se limitando à – a

economia, sociologia, psicologia, antropologia, direito, administração, política pública e criminologia (DAILY; DALDON; RAJAGOPALAN, 2003; DAVIS, 2005; GOERGEN, 2012).

Apesar de sua proximidade, ou mesmo parentesco com outros campos da pesquisa social, a base intelectual da maior parte da pesquisa em governança corporativa é, no entanto, bem mais estreita (SYTSE; SCHREUDER, 2013). Ao lado de perspectivas como a da teoria dos públicos interessados (*stakeholder theory*) ou a da procuradoria (*stewardship theory*), a herança intelectual dos estudos de governança está confinada, principalmente, a dois subcampos da economia: 1) a teoria da agência e 2) a teoria dos custos de transação. Ambos vêem os mecanismos de governança como meio de impedir que as partes de uma transação sofram abuso e exploração nas mãos de parceiros comerciais, cujo papel na transação proporciona-lhes uma vantagem desigual. Em ambas as perspectivas os mecanismos de administração e de governança surgem em situações onde os mecanismos clássicos do mercado são ineficientes (COASE, 1937; EISENHARDT, 1989; GOERGEN, 2012; SYTSE; SCHREUDER, 2013). Destas duas vertentes, a teoria de agência é sobremaneira a mais influente, respondendo pela esmagadora maioria de citações na literatura de governança corporativa.

No mercado, atores ofertam seus direitos, bens e serviços, cujos preços são determinados pela competição proposta pelos potenciais compradores. Em um cenário ideal, o mercado conteria múltiplos compradores e vendedores, cuja consciência a respeito dos demais vendedores e de suas ofertas levaria a uma situação em que um bem ou serviço atrairia tanto a demanda quanto o seu suprimento. Mercados eficientes são descentralizados e não restringidos pelos atores cuja dominação monopolística física, fiscal ou cultural intimida, ou de algum modo distorce, a geração e disseminação de lances (MARSHALL, 1961).

Enquanto variações no modelo clássico de mercado funcionam razoavelmente bem para uma ampla variedade de trocas, surgem situações específicas em que as premissas descritas acima não sustentam e/ou simplesmente não funcionam nos mecanismos de mercado clássico. Uma situação problemática, por exemplo, é aquela em que uma pessoa, devido a sua escolha ou incapacidade, atribui a outro a capacidade de agir em seu nome. Em tal situação, enquanto um é visto como o ator 'principal' (pessoa demandante da representação); o outro se torna o 'agente' (pessoa selecionada para representar o demandante e desempenhar uma ação); então, o 'principal' entrega o controle de suas ações a terceiros e com isso se torna exposto à exploração e perda de seus ativos até que a violação seja descoberta e um novo e mais confiável 'agente' possa ser garantido (FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983).

Sob condições como esta, teóricos da agência identificam um conjunto padrão de mecanismos que poderiam ajudar a mitigar as dificuldades que surgem destes casos de 'falhas do mercado'. Os estudiosos da teoria da agência defendem basicamente 8 mecanismos (FLIGSTEIN, 1990, p. 68-9):

1. Pagamento por operação (*piece rates*) – premia o *agente* com um pagamento fixo para cada operação padronizada bem-sucedida;
2. Comissões – é similar ao *piece rates*, mas ao invés disso (do pagamento pela quantidade de operações), se baseia numa proporção de valor monetário obtido em cada operação;
3. Participação nos lucros – é quando o funcionário recebe uma porcentagem dos lucros da empresa, consoante seu rendimento;
4. Salário por eficiência (*efficiency wages*) – atrela a compensação a mecanismos mais sofisticados de mensuração da *performance*, mas a lógica por trás do incentivo é similar à de *piece rates* ou comissões;
5. Bônus por colocação (*posting bond*) – um bônus é uma quantia de dinheiro depositada pelo *agente* que retornará depois que o *agente* tiver cumprido satisfatoriamente suas responsabilidades;
6. Medo de demissão (*fear of firing*) – presume que a relação de emprego existente entre o principal e o *agente* é suficientemente vantajosa para o *agente*, que desejará a continuidade desse *status* da relação empregatícia;

7. Mercado de controle corporativo – a existência de capitalistas que vasculham o mercado de ações em busca de empresas mal administradas para serem adquiridas, e substituídos os gestores. É parecido com o medo de demissão descrito no item 6, porém representa uma ameaça coletiva, não individual;
8. Mercado de trabalho para talento executivo – a competição pelo salário e reputação entre altos executivos deverá também incentivar o executivo agente a procurar aprimorar o desempenho da empresa se não diretamente os interesses do principal.

A implicação prática desta vertente teórica para a governança corporativa é que os principais formulem conselhos formais e independentes que apliquem os 8 mecanismos aos agentes (neste caso, os altos gestores) para minimizar a possível disjunção entre os interesses do principal e agente.

Apesar do prestígio e influência da teoria de agência, pesquisas relacionando a existência, forma, e aplicação destes mecanismos pelos principais da empresa com o desempenho das empresas tem sido inconclusivas (ÁLVARES; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008). As medidas utilizadas como variáveis independentes nos estudos empíricos variam muito de uma pesquisa para outra, e quase nunca procuram operacionalizar todos os mecanismos sugeridos pela teoria de agência. De fato, os estudos normalmente incluem uma ou duas medidas claramente ligadas a teoria de agência e tipicamente se apoiam em avaliações formais de melhorias práticas promulgadas por associações profissionais ou agências governamentais – medidas que são formuladas sem nenhuma referência explícita às teorias acadêmicas (DAILY; DALDON; RAJAGOPOLAN, 2003; GOERGEN, 2012). Ademais, os próprios resultados empíricos dos estudos quantitativos exibem resultados mistos, ora detectando uma relação negativa ora positiva, ora nenhuma entre mecanismos formais de governança e o desempenho das empresas. Os estudos empíricos tampouco consideram a sobrevivência ou prosperidade das empresas estudadas através do tempo, focando metodologias transversais (GOERGEN, 2012).

As pesquisas nacionais se assemelham às internacionais neste sentido. Provavelmente o estudo quantitativo nacional mais rigoroso da relação entre governança e desempenho é o trabalho de Rossoni e Machado da Silva (2010). Esta pesquisa identifica entre outras coisas uma associação positiva entre boa governança e desempenho, operacionaliza práticas de governança não pelos mecanismos previstos pela teoria da agência, mas pela aderência aos critérios da BOVESPA.

Na ausência de uma orientação teórica forte, mais ampla e integradora, o estudo da governança tem um sentido *adhocrático*. Existe uma série de conselhos práticos para organizar e realizar a supervisão das empresas em conformidade com a legislação vigente (ver, por exemplo, Steinberg (2003), e Mizumoto e Machado Filho (2007)), mas muito pouco disso pode ser visto na forma de princípios gerais que podem orientar a ação através de uma ampla variedade de situações em que as corporações precisam ser governadas.

Se a ligação entre teoria ortodoxa econômica e a literatura sobre a governança corporativa em geral é tênue, fica ainda mais evidente as suas fragilidades quando o objeto de estudo é a governança da empresa familiar. Aqui são enfatizados os efeitos da interação entre dinâmica familiar, a evolução e distribuição de capital e patrimônio através das gerações e a tomada de decisão e gestão da empresa. As obras de Kets de Vries et al. (2003), Gersick et al. (1997) e, no Brasil, de Bornholdt (2005) e Oliveira et al. (2011) são exemplares de trabalhos que transcendem essas fragilidades, vão além de propor esquemas formais de governança e mergulham nas dinâmicas temporais e familiares que influenciam a evolução e governança de empresas familiares. Porém, mesmo estes trabalhos não desenvolvem abordagens teóricas gerais nem tampouco se apoiam largamente nas teorias de agência ou de custos de transação.

Dois temas principais perpassam a maioria da literatura sobre a governança empresas familiares, seja nacional ou internacional. Primeiro, é muito comum a identificação de tensões entre os fatores de família, propriedade e gestão ou administração. Na medida em que uma (ou mais) família não detenha todo o patrimônio

da empresa e não representa a única fonte de orientação administrativa, uma gama de mecanismos e ajustes são vistos como necessários para a sobrevivência e prosperidade da empresa (BORNHOLT, 2005; MIZUMOTO; MACHADO MILHO 2007). Estes mecanismos existem principalmente para blindar os processos de gestão do impacto irracional da influência de fatores familiares e dos caprichos dos principais detentores do capital da empresa. Mesmo que todo patrimônio da empresa pertença apenas à primeira geração de uma família, é suposto que a natureza emocional da família e a concentração de capital impeçam o exercício da racionalidade administrativa, em graus mais ou menos elevados, em geral, mais fortes nas primeiras gerações e mais diluídos na medida em que se sucedem multigeracionalmente as transferências de capital, propriedade, controle e dos sistemas organizacionais na família que por sua vez vai ampliando. Uma expressão clássica desta ideia se encontra em Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2007):

O que toma muitas empresas familiares um tema intratável não são seus aspectos empresariais, mas sim os emocionais que as compõem. Em uma empresa familiar temas como contratação, pagamento de dividendos, ou sucessão, dificultam o pensamento que se pode ter delas – são realmente apenas atividades empresariais corriqueiras, requerendo planejamento e tomada de decisão mas que pode ser feito extraordinariamente complexos pelos mecanismos de controle familiar; [...] A habilidade dos líderes familiares e nem adaptar-se às necessidades de mudanças e exigências individuais dos membros familiares é entretanto um assunto crítico (p.177, Kindle Edition, Tradução dos autores).

Sob este enfoque, o desafio maior seria mais ajudar o sistema familiar e o sistema administrativo a sobrepujar as diferentes irracionalidades enfrentadas durante o ciclo de vida para poder agir de uma forma bem-sucedida no mundo capitalista.

O outro tema, que aliás está diretamente relacionado ao primeiro, refere-se às consequências da passagem do tempo, do aumento do tamanho da empresa e o seu impacto no patrimônio e na família. Com o passar do tempo, a família cresce, a propriedade é pulverizada e a necessidade de administração mais fria, formal, e formalmente competente aumenta. Boa parte da literatura sobre governança familiar citada acima se dedica aos desafios de evolução desigual da família, patrimônio e sistemas de gestão e, outra vez, propõe vários mecanismos racionais para separar os processos administrativos, processos familiares, e decisões sobre o destino e distribuição do patrimônio da empresa e dos herdeiros (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLOTENT-TREACY, 2007; STEINBERG, 2003; OLIVEIRA et al., 2011). Assim como as pesquisas empíricas sobre a relação entre governança e desempenho da empresa em geral, os estudos de governança e desempenho de empresas familiares são conceitualmente dispersas e empiricamente inconclusivas.

Limitações das abordagens econômica para a análise das empresas familiares

As limitações da teoria da agência são talvez mais evidentes quando se consideram os dilemas da empresa familiar. Na pequena empresa familiar, o problema de agência ainda não apareceu, porque não existe nenhuma distinção entre 'principal' e 'agente' (isto é, entre proprietário e gestor), fazendo com que teoria da agência tenha talvez um valor prático limitado durante o nascimento e infância da empresa familiar. Entretanto, com o crescimento da empresa familiar, surgem problemas de agência que são de uma complexidade e perversidade que desafiam de várias formas os limites do pensamento da tradicional teoria da agência.

Em primeiro lugar, enquanto a teoria da agência pressupõe que pode haver tantos 'principais' quantos forem os *stockholders* (acionistas), ela tende a assumir que existe apenas um 'agente' – o CEO da empresa, que exerce sozinho o controle sobre seu corpo gerencial. Na empresa familiar em crescimento, a família e os membros não familiares – distribuídos em diferentes estratos hierárquicos e funcionais da organização – possuem responsabilidades, simultaneamente, tanto de 'agentes' quanto de principais, pois combinam na mesma pessoa (i.e., no membro da família) diferentes tipos de interesses de *stakeholder* e de 'principal'. Além disto, têm acesso a

diferentes tipos de informação, a maioria das quais não poderiam ser acessadas pela figura arquetípica do 'principal', tal como designada pela literatura.

Assim, dois irmãos que trabalham em diferentes departamentos de uma empresa familiar têm formas de acompanhamento e avaliação de um CEO não familiar que um 'principal' clássico não tem. Eles também podem ter interesses diferenciados e mais complexos do que os interesses dos acionistas minoritários teriam, bem como uma maior, mais extensa e variada gama de artifícios para defender e promover aqueles seus interesses. E isto não acontece apenas nas pequenas empresas familiares. Também é verdade que a distinção entre o 'agente' e o 'principal' é parcialmente sobreposta – i.e., possui uma zona cinzenta com alto grau de ambiguidade – em grandes empresas familiares (ÁLVARES; BERTUCCI; PIMENTEL, 2008; DAVIS, 2005; FLIGSTEIN, 1990). Assim também, um CEO membro da família empresária, que possua poucas cotas de uma empresa em crescimento, terá ambos os interesses tanto de um 'principal' quanto de um 'agente', e estes serão diferentes dos interesses de um membro não familiar, de um acionista minoritário empregado, ou de um acionista majoritário não empregado e não familiar. As questões mudarão novamente para os mesmos atores mencionados no parágrafo anterior em diferentes fases do ciclo de vida da empresa familiar, i.e., quando a empresa não está crescendo ou está encolhendo.

O 'agente' em uma empresa não familiar precisa equilibrar os interesses dos gestores no crescimento da empresa *versus* os interesses dos proprietários dispersos e possuidores de diferentes quantidades de ações em dividendos e no preço das ações, assim como entre outros interesses conflitantes. Os 'agentes' de empresas familiares enfrentam um vasto leque de objetivos conflitantes, incluindo o crescimento *versus* retorno, como descrito acima; mas incluindo também os interesses de emprego dos membros da família, pressões para usar os ativos de forma a favorecer pessoalmente os membros da família em seus gostos e agendas pessoais, a imagem da família, a identidade, o legado dos fundadores tais como expresso na memória da empresa, e os diversos interesses dos empregados e aposentados *versus* os membros familiares não aposentados.

As prescrições da literatura de governança para lidar com essa complexidade são relativamente variadas, mas, de modo geral, envolvem um grande número de comissões, conselhos, estatutos, regulamentos, auditorias e outros mecanismos formais destinados a impor uma série de acordos e práticas que se supõe para proteger os interesses e direitos dos diferentes 'principais' e *stakeholders* da empresa (cf. no Brasil, ÁLVARES, 2003; no exterior, DAVIS, 2005). Há uma suposição bastante explícita na literatura prescritiva sobre a empresa familiar de que as empresas familiares duradouras e bem-sucedidas são aquelas que têm implementado e aperfeiçoado o conjunto necessário de mecanismos formais de governança que vão garantir a realização dos diversos objetivos da empresa familiar (GERSICK et al., 1997).

Uma abordagem weberiana para a empresa familiar

Num esforço para gerar uma perspectiva teórica mais rica sobre governança, este trabalho invoca a tipologia de Max Weber, da autoridade legítima, como meio de fornecer um contexto no qual se possa situar, analisar e interpretar o pensamento econômico mais abstrato e, eventualmente, de algum modo, os conselhos não fundamentados teoricamente pela literatura sobre governança. Nosso foco especial se pauta na empresa familiar em virtude da percepção de que as empresas familiares são especialmente susceptíveis de misturar tipos de autoridade, especialmente à medida que envelhecem. Nossa principal contribuição ao pensamento de governança é o argumento de que a análise racional-legal inerente ao pensamento econômico precisa ser complementada por uma compreensão da dinâmica das autoridades tradicionais e carismáticas, que estão presentes, em certa medida, em toda e qualquer organização, mas, sobretudo, nas empresas familiares. Em particular sustentamos que o tipo clânico fornece as bases culturais, em termos de valores, imaginários e até mesmo de legitimidade e justiça (HEYDEN; BLONDEL; CARLOCK, 2005) sobre o qual são constituídos os mecanismos formais no interior das organizações familiares.

Mas por que a noção de autoridade weberiana?

Embora grande parte deste trabalho seja dedicada a explorar a utilidade da teoria de Weber para os estudos comparativos sobre governança, será útil listar aqui algumas motivações preliminares para tratar deste enfoque específico. Talvez, a mais importante seja a ênfase adicional que Weber fornece para um entendimento da submissão. Enquanto as teorias econômicas e, em especial teoria da agência, procuram entender as razões pelas quais os 'agentes' poderiam se esquivar de suas responsabilidades ou não cumprir com sua função conforme acordada, a preocupação de Weber vai exatamente ao sentido oposto.

Weber definiu autoridade essencialmente como a razão pela qual uma pessoa cumprirá um costume, uma convenção ou lei, restando ausente qualquer incentivo convincente para fazer isso. Em outras palavras, deslocando o foco da atenção de "que mecanismos administrativos superam a tendência dos indivíduos de agir em seu próprio interesse? para por que as pessoas obedecem quando não é, necessariamente, do seu interesse fazê-lo?" Nós esperamos obter uma visão original e talvez, até mesmo, mais prática de como obter o seu cumprimento. Em contraste à teoria de agência mais recente que propõe vários mecanismos específicos para frear e adequar o autointeresse, Weber propõe três forças genéricas – racional legal, tradicional, e carismática, que impelem as pessoas a não agirem em interesse próprio – ou seja, a obedecerem na ausência de claras recompensas ou punições.

A segunda razão é que o estudo de Weber sobre autoridade foi, em contraposição à teoria da agência e as abordagens dos custos de transação, eminentemente contextual. A obra clássica de Weber, *Economia e sociedade* (1968), que contém a maior parte de seu pensamento sobre a autoridade, é um trabalho altamente contextualizado historicamente, que se move lentamente a partir de descrições detalhadas dos sistemas socioeconômicos nos diferentes períodos e locais para princípios mais gerais. Como resultado, o pensamento weberiano sobre a autoridade é facilmente aplicado a casos particulares de complexas instituições e mecanismos de governança corporativa. A formação original de Weber como advogado e jurista complementa esse foco, dado o importante papel dos sistemas jurídicos na teoria e na prática da governança.

Esta ênfase na evolução e história dos sistemas sociais através do tempo parece-nos especialmente útil para o estudo da governança na empresa familiar por causa da importância da passagem do tempo para os sistemas familiares e patrimoniais que a literatura sobre governança descrita acima frisa sem, contudo, invocar recursos teóricos que lidam com a evolução social (BORNHOLT, 2005; GERSICK et al., 1997; KETS DE VRIES; CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2007; MIZUMOTO; MACHADO FILHO, 2007; STEINBERG, 2003). Justamente a perspectiva da sociologia weberiana que lida com a questão da evolução dos sistemas sociais através do tempo e, especialmente, com as tensões entre racionalidade administrativa e as forças de tradição, parentesco, e economia de uma forma longitudinal, parece-nos uma possível ferramenta para dar o estudo da governança familiar com mais sofisticação e textura.

Da mesma forma que a literatura sobre a governança em empresas familiares observa tensões entre fatores emocionais da família, racionais da administração e econômicos do patrimônio, o *opus* weberiano, especialmente como exposto em *Wirtschaft e Gesellschaft*, observa e analisa a tensão entre estas forças nas sociedades através de um processo evolucionário de muitas gerações. Uma diferença importante entre as literaturas sobre governança e weberiana é a tendência do pensamento weberiano identificar traços culturais, tradicionais ou étnicos ou de parentesco que apoiam várias formas institucionais formalmente racionais (MURVAR 1985; NELSON, 1993), enquanto a literatura sobre governança tende a ver fatores não econômicos como empecilhos à racionalidade Gersick et al., 1997; Kets de Vries; Carlock e Florent-Treacy, 2007 e Oliveira et al., 2011. De fato a nossa observação de que a cultura familiar pode tanto promover como impedir mecanismos de governança formal e parece fortalecer mais do que impedir a racionalidade administrativa nas empresas familiares longevas, o que talvez seja a mais importante contribuição de nossa pesquisa de campo.

As três autoridades de Weber e suas implicações para a governança

Embora talvez melhor conhecido por seu trabalho sobre o protestantismo e o capitalismo e também sobre a burocracia, o pensamento de Weber sobre a autoridade foi fundamental para a sua contribuição global, e seus estudos de burocracia foram realmente apenas uma parte do seu trabalho sobre autoridade. Weber postulou três tipos 'puros' ou 'tipos ideais' de autoridade legítima, e uma série de outros subtipos; e ele alegou que os diferentes tipos de autoridade estão acompanhados de tipos bastante diferentes de formas organizacionais, de governança e de mecanismos de controle.

Autoridade racional legal

O mais conhecido dos três tipos de autoridade proposto por Weber, chamado de racional legal, é também o mais recente e o mais divorciado das origens e tendências humanas inatas. A autoridade racional legal, de acordo com Weber, baseia-se na "crença na legalidade dos padrões das regras normativas e ao direito daqueles elevados à autoridade sob tais regras para a emissão de comandos" (WEBER, 1947, p. 3290). Intencionalmente estabelecidas, as regras abstratas são universalmente aplicáveis para tornar possível o exercício da autoridade racional legal.

A autoridade racional legal foi a última forma de autoridade a ser desenvolvida e é fundamental para as teorias da burocracia e do capitalismo (NELSON, 1993; MURVAR, 1985; COLLINS, 1980; WEBER, 1927; 1947; 1968). Este tipo de autoridade racional é fácil de estabelecer e executar, mas altamente suscetível à corrupção e à perturbação, se sua credibilidade não for sustentada por meio de previsibilidade, consistência, e fiscalização imparciais frequentes e punição ocasional exemplar de atores poderosos. Diferentemente de outros tipos de autoridade weberiana, a autoridade racional legal não gera, normalmente, um sentimento profundo de lealdade.

Os atributos da burocracia são bem conhecidos, mas merecem uma reconsideração breve aqui para conectá-los de modo mais próximo à autoridade racional legal e para desenvolver contrastes adequados com as formas organizacionais que acompanham outros tipos de autoridade weberianos. Abaixo nós regatamos brevemente os principais atributos da burocracia racional legal e seu relacionamento com o tipo de autoridade racional legal.

Divisão do Trabalho Especializado

Desde Adam Smith, é sabido que se concentrando esforços em poucas tarefas é possível aumentar a produtividade em milhares por cento em função de uma curva de aprendizagem menor, dos benefícios da repetição, e porque o foco num âmbito limitado de atividades permite uma maestria muito maior da referida atividade. A burocracia explora todas estas vantagens através de uma divisão do trabalho racionalmente construída.

Hierarquia

A acepção weberiana da palavra hierarquia refere-se a um arranjo administrativo onde cada subordinado tem apenas um chefe cujos comandos são restritos pelo escopo de sua descrição de cargo formal, e que recorre ao próximo nível hierárquico sempre que haja uma questão que exceda a sua autoridade formal.

Seleção e Promoção por Competências Normas e Regras Escritas

Nas burocracias, os mecanismos de seleção e promoção baseiam-se exclusivamente na competência e isso tem sido sistematicamente e racionalmente definido e estabelecido em normas e regras escritas. Nos termos de Weber, a burocracia envolve: "aplicação racional de regras e normas técnicas" que são "matéria de uma rigorosa e sistemática disciplina de controle na condução do escritório" (WEBER, 1968 p. 218 e 221). Nenhuma consideração é dada à idade, sexo, parentesco, etnicidade,

local de nascimento, religião, opinião política ou de qualquer outro critério que não está escrito claramente nas regras. Proibições, violações e infrações só são puníveis se claramente romperem com o que foi especificado em documentos escritos, e as punições são estritamente limitadas pelas sanções especificadas em tais documentos.

Separação do Indivíduo e do Cargo: Inclusão parcial

O último atributo da burocracia para ser mencionado aqui foi chamado por Weber de "separação do indivíduo e do escritório". Assim, nem os atributos que podem beneficiar a organização, tais como a iniciativa pessoal, nem aqueles que podem ser negativos, como a insensibilidade interpessoal, é de interesse da organização a menos que sejam especificados em termos mensuráveis nas descrições formais do trabalho.

Autoridade tradicional

O segundo tipo de autoridade em Weber é a "autoridade tradicional". Se a autoridade racional legal é baseada na lei e apoiada através da racionalidade, a autoridade tradicional é justificada pelo simples fato de que a prática tem sido transmitida a partir do passado. Quanto mais tempo de existência uma prática social ou instituição possui, maior será a legitimidade que ela terá. Nos termos de Weber, a autoridade tradicional baseia-se na "santidade da ordem e dos poderes de controle que tenham sido proferidas no passado" (WEBER, 1947, p. 334).

Comparada com a autoridade racional legal, a autoridade tradicional tem, implicitamente, uma visão mais evolutiva do mundo. Nela assume-se que a acumulação progressiva de conhecimentos através das experiências de tentativa e erro, que ocorre ao longo do tempo é mais valiosa do que a racionalidade explícita, que pode ser reduzida a códigos e regras. Assim, a experiência e a intuição são sobrevalorizadas em relação aos sistemas formais e de ensino, exatamente em oposição à autoridade racional legal.

Generalização e Rodízio ao invés de Especialização

Assim como a autoridade racional legal exige uma forma administrativa específica para ser exercitada, a autoridade tradicional tende a produzir uma forma administrativa que representa uma inversão quase perfeita da forma burocrática. O exercício da autoridade tradicional raramente especifica as funções do trabalhador com o grau de precisão e de rigidez da burocracia. Em vez disso, a autoridade tradicional identifica grandes categorias sociais baseadas em sexo, idade, parentesco, tribo ou casta e, dentro destas categorias, permite o desenvolvimento de certo grau de identidade pessoal que, no entanto, é limitada e moldada pelas normas tradicionais. Os membros de uma classe, categoria ou função são mais ou menos intercambiáveis e qualquer divisão de trabalho é ampla e fluida.

A organização baseada em autoridade tradicional espera que os funcionários devam ficar na organização durante um longo período e se envolver, quando necessário, em uma variedade de tarefas que vão surgindo na organização. Em contraste, a burocracia demanda o desempenho de tarefas apenas na especialidade definida na descrição do trabalho e busca igualar as pessoas com responsabilidades pesquisando o mercado de trabalho externo e promovendo apenas o pessoal superior ao alargamento do âmbito da responsabilidade que é exigido quando se sobe na hierarquia.

Consenso ao invés da Hierarquia

Em vez de uma hierarquia escalar com autoridade e responsabilidade cuidadosamente definidas para cada tarefa e em cada nível, a organização tradicional se baseia em um processo muito mais orgânico para tomar decisões e coordenar suas atividades. Na burocracia, uma vez que o funcionário é devidamente treinado e conscientizado das práticas e padrões de desempenho, dele será esperado exercer suas responsabilidades com a consulta mínima a menos que algo excepcional aconteça, que não seja previsto nas normas da organização. O membro de uma organização

tradicional não recebe tanta orientação formal no exercício de seu papel, em termos de normas e orientações formais em padrões escritos e claras descrições de trabalho. Ao invés disso, ele está em contato mais ou menos constante com seus pares ou colegas mais seniores, que possuem maior experiência na maior parte das situações que ele enfrentará.

Tradição, Socialização e Pressão dos Pares

Na burocracia, os funcionários sabem o que fazer porque as suas responsabilidades são registradas em descrições formais de trabalho, com padrões de desempenho que localizam o indivíduo dentro da divisão racional do trabalho da organização. A garantia de que os funcionários estão cumprindo as suas responsabilidades formais vêm de um superior hierárquico que avalia o trabalho com base nos critérios escritos e recompensas administrativas ou punições para o seu cumprimento.

Na organização tradicional, a supervisão e as sanções são executadas de forma bastante diferente da organização burocrática. Na ausência de regras escritas e regulamentos, os funcionários consultam seus pares para obter uma orientação verbal baseada na tradição. Em virtude da tradição ser extraída da experiência do passado, presume-se que aqueles com maior antiguidade estejam numa melhor condição de orientar e disseminar os comportamentos adequados e receberem deferência dos seus colegas juniores. E porque a tradição não é destilada e codificada em regras claras, a exposição repetida à ação da tradição é necessária antes de um comportamento adequado ser conhecido e dominado.

Inclusão Total ao invés da Inclusão Parcial, Sendo *versus* Fazendo

Enquanto a burocracia estabelece limites claros entre a vida pessoal e a vida organizacional (separação entre indivíduo e o cargo), exigindo somente o estrito cumprimento das regras, a organização tradicional demanda lealdade e tem uma visão muito mais ampla do indivíduo. Por seu turno, isso oferece uma garantia de emprego de longo prazo, identidade social, relacionamentos de trabalho mais próximos e um número maior de mais variado de tarefas.

Carisma: o mais efêmero tipo de autoridade

Weber definiu carisma como “[algo] repousando sobre a devoção à santidade específica e excepcional, heroísmo ou caráter exemplar de uma pessoa individual e dos padrões normativos ou ordem revelada ou ordenada por ele” (WEBER, 1947, p. 329). Note aqui que a autoridade deriva de forma inequívoca a partir de apenas uma pessoa que inspira devoção inquestionável por parte dos seguidores, e que ‘sozinho’ é responsável por originar qualquer ‘padrão normativo ou ordem’. Tal confiança nos dons de uma pessoa deixa pouco ou nenhum espaço para a consideração de práticas do passado ou da tradição, nem por argumento racional formal nem pela exegese que possa constranger ou contradizer os ‘padrões normativos ou ordem revelada ou ordenado’ pelo líder carismático.

Líderes Carismáticos e seus Discípulos

Como a figura carismática prega o seu próprio evangelho, as pessoas desencantadas com as soluções racionais ou tradicionais oferecidas pelo *establishment* existente podem responder a energia e certeza do líder nascente e o núcleo do movimento carismático formado. Aqueles que permanecem no movimento, especialmente no início, idolatram o líder e almejam sua aprovação e atenção. O líder, por sua vez, gosta da atenção e bajulação e passa a maior parte do seu tempo disponível com este grupo de discípulos adoradores.

A discricção ilimitada do líder e a atração de seguidores levam a um conjunto de fenômenos característicos, se o movimento cresce e começa a adquirir recursos. A obstinação do líder e a rejeição de mecanismos de controle burocráticos ou tradicionais significam que, em última instância, a maioria dos detalhes operacionais da organização

em crescimento será delegada aos membros do círculo íntimo com muito pouca esperança de consistência e supervisão sistemática. O principal critério para essa delegação de competências torna-se a proximidade ao líder.

A Organização Carismática

A combinação de visão única, controle absoluto e um pequeno círculo competitivo interno de discípulos têm consequências organizacionais muito peculiares. Nem o líder nem os seguidores aceitarão a parcela de comando numa cadeia de intermediários. O líder também não aceita uma hierarquia ordenada de recursos, pois isso dilui seu controle e diminui sua capacidade de intervir direta e pessoalmente na execução da sua visão. Os membros do círculo íntimo também rejeitam os princípios hierárquicos, pois a adesão a eles, de modo semelhante, diluiria as prerrogativas arduamente conquistadas que eles adquiriram em seu contato imediato com o líder ao longo do tempo.

No lugar de uma hierarquia escalar é colocada uma roda parecida com uma rede social na qual o líder é a base, e o círculo interno torna-se os aros que o ligam às extremidades da rede. Os membros do círculo interior podem, por sua vez, criar seus próprios círculos internos de seguidores, mas estes círculos menores são muito mais fracos e menos significativos.

Divisão do Trabalho

Em uma burocracia existe uma clara divisão de trabalho, com descrições formalmente escritas. Nas organizações tradicionais, por contraste, as posições não são diferenciadas e os funcionários migram frequentemente e de modo relativamente fácil de uma parte a outra da organização, promovendo um grau de intercambiabilidade e coesão através da organização. Na carismática não há uma cuidadosa construção de uma divisão racional do trabalho nem a facilidade de circulação e de coordenação entre as unidades do clã. A distribuição de responsabilidades segue a dinâmica do relacionamento entre o líder e seus discípulos. Na medida em que um discípulo é bem-sucedido em cultivar a atenção do líder, ele acumula responsabilidades, geralmente à custa de outro "tenente".

Controle Social

Nas organizações burocráticas existem normas escritas que especificam o desempenho desejado e proíbem as infrações, além de uma hierarquia para interpretar e aplicar as regras que definem os comportamentos aceitáveis. Em uma organização tradicional, o controle social é garantido através de tradições que são transmitidas por meio da socialização e executada por pressão dos colegas, que pune os desvios com ostracismo coletivo. Na ausência desses mecanismos, a organização carismática não pode garantir o mesmo grau de controle social como os clãs e as burocracias e como resultado é muito mais caótica e menos ordenada. A pessoa do líder e sua visão fornecem uma orientação geral, mas sem a especificidade das regras burocráticas ou a estabilidade e a sutileza das tradições de um clã. A concorrência entre os discípulos também oferece certo grau de supervisão, já que os rivais se apressam para fazer intrigas e ou bisbilhotagem sobre os seus rivais, se tiverem a oportunidade para isso.

Seleção e Promoção

Na burocracia, a seleção e promoção são realizadas de modo universalista e envolvendo uma especificação formal cuidadosa das necessidades de trabalho e avaliação das qualificações e do desempenho dos candidatos a emprego. Nas organizações tradicionais, a seleção inicial é baseada no potencial de percepção do candidato e sua provável adequação à cultura da organização e as promoções subsequentes são em grande parte uma questão de idade, sexo, e às vezes outros critérios de atribuição. No movimento carismático, o recrutamento, de acordo com Weber, vem como uma resposta do indivíduo para o 'chamado' do líder carismático. Como o líder se envolve num teatro

de provocação que chama a atenção para a sua visão de um futuro que transcende a racionalidade e tradição, um subconjunto de seu público é movido de forma positiva e procura o líder ou um de seus seguidores. Uma vez dentro do movimento, se o seguidor for bem-sucedido em capturar a atenção do líder, ele será promovido na proporção do seu sucesso em neutralizar os rivais e aprofundar seu relacionamento com o líder e adquirirá responsabilidades, dependendo das necessidades do momento e tarefas e recursos disponíveis.

Inclusão Total

A autoridade racional-legal exige uma distinção clara entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Assim, como as preferências pessoais e as inclinações egoístas são proibidas, as habilidades pessoais que não correspondam aos requisitos específicos solicitados em sua descrição de trabalho, embora potencialmente úteis, são ignoradas. Sob a autoridade tradicional, a vida pessoal do trabalhador está intimamente ligada à vida coletiva da organização. A identidade individual reflete os valores e a cultura da organização e a vida social do indivíduo se confunde com a vida social da organização. O indivíduo deve lealdade absoluta à organização e esta, por sua vez, faz um compromisso de longo prazo com a vida para o empregado. Na organização carismática, o membro é igualmente totalmente incluído na organização, mas sua lealdade está concentrada no líder e não da organização.

Abordagem metodológica

Perante a nossa inquietação quanto à aplicabilidade da teoria de agência para a governança de empresas familiares e o potencial que vislumbramos para uma perspectiva Weberiana, desejamos examinar a experiência de empresas familiares longevas e bem-sucedidas sob a duas óticas diferentes – a de teoria de agência, e a Weberiana. A nossa investigação foi indutiva e interpretativa, e não teve nenhuma pretensão à aderência à ortodoxia positivista (BARDIN, 1988; EMERSON; FETZ; SHAW 1995). Pelo contrário, a possibilidade que a teoria de *herrschaft* de Weber poderia ter alguma relevância à governança da empresa familiar nos ocorreu depois de termos coletado dados qualitativos sobre os atributos de empresas familiares longevas. A nossa proposta original foi simplesmente catalogar a experiência e atributos de empresas familiares multigeracionais bem-sucedidas. Assim o formato das entrevistas foi bastante aberto. Indagamos sobre a história da empresa, a evolução de seus produtos e administração, o número e atributos dos seus fundadores, e, sobretudo, sobre todos os mecanismos formais de governança, a relação entre família e empresa, a dinâmica das passagens de uma geração para outra, a distribuição e disposição do capital e patrimônio através do tempo, os valores e cultura familiar e empresarial e os mecanismos de socialização e manutenção cultural, tanto da família quanto da empresa.

Entrevistamos altos executivos e membros do conselho diretor de nove empresas familiares grandes que sobreviveram pelo menos duas gerações. As empresas estudadas tinham pelo menos 60 anos e faturamento anual entre duzentos milhões e seis bilhões de reais. Para poder acessar diretamente o pensamento de executivos pessoalmente envolvidos em assuntos de governança, incluímos aqui somente empresas onde conseguimos entrevistar pelo menos o presidente da empresa ou do conselho diretor – de preferência, ambos. Ao escolher esta população como objetivo do estudo, assumimos o pressuposto explícito que uma empresa com mais de cem milhões de faturamento e que sobreviveu mais de 60 anos provavelmente tem formulado mecanismos de governança que tem impedido o colapso da firma sob a pressão de forças simultâneas da economia, família e organizacionais. O Quadro 1 contém uma elaboração das empresas pesquisadas, a sua idade, setor, faturamento, e das pessoas entrevistadas em cada. No total, as nossas entrevistas renderam 19 horas em gravação de áudio e aproximadamente 244 páginas de transcrições.

Quadro 1 - Relação de Firms Estudadas, Idade, Faturamento, e Entrevistados

Firma	Setor	Fundação	Faturamento	Entrevistados
A	Comunicação, Agrícola	1930	1.5 bi	Pres, Conselho
B	Construção Civil	1938	3.5 bi	Pres, Conselho, CEO
C	Mat. Construção	1947	580 mi	3 Membros, Conselho
D	Têxtil	1905	217 mi	Ex. CEO, CEO Atual
E	Laticínios	1947	800 mi	CEO
F	Tintas	1933	305 mi	Vice Pres, Dois Herdeiros
G	Comunicação	1922	200 mi	Pres. Conselho, CEO
H	Automobilística	1940	6 bi	Pres, Conselho, CEO
I	Automobilística	1940	710 mi	CEO

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Em cada empresa, entrevistamos pelo menos um alto executivo, gravando e transcrevendo todas as entrevistas, e estudamos documentos internos, relatórios oficiais, artigos na imprensa e outras fontes que julgamos necessárias para entender a história, governança, políticas, estratégias, cultura, e estrutura capital e organizacional de cada empresa (YIN, 2005). Nas entrevistas, não fizemos referência a quaisquer conceitos teóricos discutidos acima, seja custos de transação, agência, ou autoridade. Antes, deixamos os entrevistados contarem a sua história utilizando seu próprio vocabulário e categorias mentais (EMERSON; FRETZ; SHAW, 1995). Ao total entrevistamos 17 executivos incluindo nove CEOs e nove presidentes de conselho, insistimos em entrevistar executivos de cúpula devido a sua experiência direta com práticas de governança.

Munidos destes dados, fizemos uma análise retrospectiva das transcrições de todas as entrevistas das nove empresas, procurando indícios da presença dos três tipos de autoridade Weberiana e as suas manifestações administrativas assim como os oito mecanismos de governança oriundas da teoria de agência.

Não alegamos aqui que a nossa interpretação das entrevistas seja de alguma forma objetivamente 'acurada' ou mesmo preferível a outras possíveis interpretações das afirmações contidas nas mesmas. Afirmamos, entretanto, que as observações e conclusões abaixo são fundamentadas em e deriváveis das transcrições que possuímos. Das 244 páginas de transcrições que analisamos, escolhemos 34 páginas de citações que julgamos diretamente relevantes à teoria de agência ou autoridade Weberiana, das quais apresentamos abaixo os temas mais salientes que descobrimos ilustrados por pequenos trechos representativos.

Apresentação e discussão dos resultados

Talvez não seja de se estranhar que encontramos muito pouca menção dos mecanismos de governança formalmente ligados às teorias econômicas. Não havia quase nenhuma menção dos primeiros seis mecanismos de governança segundo a teoria de agência – que incluísse 'pagamento por operação, comissões, participação nos lucros, salários de eficiência, bônus por colocação e medo de demissão', – por parte de qualquer um dos entrevistados. Tampouco havia menção de compartilhamento de lucros, a não ser que fosse relacionado à distribuição da posse de ações na firma. Da mesma forma, mecanismos que ligariam remuneração ao desempenho no cargo ou medo da demissão também não eram mencionados em relação à governança. De fato localizamos apenas uma menção da qual apresentamos um trecho aqui:

E o plano de remuneração variável acompanha isto. Um diretor corporativo aqui, pega estes dois diretores aqui, eles ganham o variado deles pelo resultado desta unidade.

Os diretores que estão aqui, os titulares, diretores das unidades aqui eles tem 50%, ou 70% daqui e só 30% do resultado da unidade. No variado (E3).

Neste trecho, o entrevistado está descrevendo um sistema de bônus em que parte da remuneração variada é determinada pelo desempenho de outras unidades. Até na única citação que encaixa claramente na teoria de agência, achamos uma provocação interessante, pois está descrevendo um mecanismo que visa criar um espírito coletivo de equipe – mecanismo não derivado das teorias econômicas clássicas.

Nem salário, nem promoções, nem sequer a questão de retenção como empregado surgem como mecanismos explicitamente usados para promover a boa governança nas empresas estudadas. Da mesma forma, os dois mecanismos principais de controlar custos de transação nas organizações – hierarquia e contratos com a possibilidade de ação judicial – foram pouco mencionados. Embora muitas práticas da governança corporativa tenham implicações contratuais ou hierárquicas, não foram frequentemente mencionadas em relação à governança nas falas dos presidentes e conselheiros que entrevistamos.

Como exemplo disto, em nenhuma instância, quer no material escrito quer nas entrevistas, houve menção da empresa processar algum membro da família proprietário como resultado de alguma violação de normas formais de governança. Isto contrasta com as nossas observações de litígio relativamente frequente entre herdeiros de empresas familiares brasileiras e o pressuposto de constante intriga e litígio em empresas familiares que defrontamos no imaginário popular transmitidas em novelas e outras expressões culturais populares. Este contraste torna difícil escapar à impressão de que as empresas familiares longevas detêm mecanismos culturais que reprimem tendências para uso de mecanismos legais de resolução de conflitos. Da mesma forma, embora membros da família frequentemente ocupassem cargos formais na organização, perceberam pouco interesse ou respeito por posição hierárquica formal. Antes, a posição e relações na família proprietária pareciam mais importantes.

Eu [entrevistado – 2ª geração] tenho tido muita oportunidade, de sempre que possível, sempre que tem alguma solenidade, algum negócio eu tenho sido encaminhado para ser, vamos dizer, o homem de relacionamento com o evento (E2).

Em vez de mecanismos que derivam das teorias de agência ou dos custos de transação, encontramos nas entrevistas, de forma mais saliente, asserções alusivas à identidade familiar e profissional, à solidariedade, ao crescimento pessoal, e ao voluntarismo, enfim, fatores motivados por pertencimento e lealdade a um grupo social definido pela autoridade tradicional. Especialmente o envolvimento de membros da família como empregados ou no conselho diretor era visto mais como uma questão de desenvolvimento profissional ou compromisso com a identidade familiar e sua manutenção na esfera da empresa do que estritamente uma motivação econômica. Se a posição específica do familiar dentro da empresa não era tida como importante nem como objeto da grande concorrência ou disputa, o ingresso inicial do familiar de segunda ou terceira geração não ocorria de forma leviana. Foi muito comum a menção de critérios informais e formais para ingresso de familiares depois da primeira geração e entendia-se que muitos herdeiros não trabalhariam na empresa. Era muito comum também a expectativa que o ingressante tivesse formação acadêmica de elite, de preferência no exterior, e ainda uma passagem profissional por outra empresa. A citação abaixo é típica de declarações que encontramos em todas as nove empresas estudadas:

Quando nós construímos esta proposta com o H*.*, nós estabelecemos os critérios. Havia um grupo familiar que achava que familiar não poderia trabalhar na empresa. Tanto eu como o meu irmão achamos exatamente o contrário. Ou melhor, nós achamos que a competência não está no sangue. Seja ele da família ou fora da família. Nós podemos ter um gênio na família como podemos ter um asno na família. E então o que é que nós estabelecemos, para escolher um profissional nós temos os critérios de escolha de um profissional. Agora na família nós temos que colocar uma cenoura

na frente dele. Se ele quer trabalhar na família ótimo. Ele tem que querer aquilo, ele tem que desejar aquilo e tem que se apresentar preparado para aquilo (E8).

Os valores da família e a sua relação íntima com a cultura da empresa igualmente era muito citado nas empresas estudadas. Algumas citações abaixo são típicas.

Agora uma coisa que a gente já chegou à conclusão aqui é o seguinte, é melhor você escolher dentro de casa do que lá fora. Você promover uma pessoa interna, porque as empresas têm uma cultura, principalmente o grupo A*.* tem uma cultura muito forte das crenças e valores, e para você poder sedimentar crença e valor numa pessoa você leva tempo para poder fazer isto. Isto é feito devagarzinho, e então a pessoa vai entendendo que estas crenças e valores valem a pena e tal. E quando você busca uma pessoa de fora ela não tem esta sedimentação. Lógico que a gente vai buscar um lá fora imaginando que ele tem estes valores, senão a gente não o contrataria (E13).

Expressou-se também que o membro da família era avaliado por todos em termos de seu comportamento ético e adesão aos valores e tradições do clã.

Eu tenho certeza absoluta que o que todo mundo está olhando na gente. E quando eu estou falando todo mundo são os nossos colaboradores, os nossos associados, nós não chamamos de empregados, eles estão vendo na gente como espelho. Então se a gente não der o exemplo, então o exemplo é que fica, porque não adianta palavras. Eu acho que neste ponto a gente está bem (E15).

Eu acho que as regras de conduta, o código de conduta com crenças e valores, as crenças e valores são trabalhadas as mesmas que a gente trabalha para dentro do grupo é trabalhado com os acionistas também. Então não existe muito uma separação o que é do grupo e o que é dos acionistas não. É quase que a mesma coisa. Não pode ter duas regras, dois valores, duas medidas, uma para o acionista e outra para o associado (E5).

Sobretudo, o uso de consenso na tomada de decisões e a importância de processos familiares e organizacionais que favorecem o desenvolvimento de consenso indica fortemente que este mecanismo administrativo da autoridade tradicional é de suma importância na governança das empresas estudadas. A declaração abaixo figura entre as mais fortes afirmações da importância do consenso, mas é apenas uma de muitas afirmações similares que identificamos nas entrevistas.

Mas aí volto a dizer, com a carga de boas informações, afeto entre os sócios já estava montada, já estava estruturada nós não tivemos dificuldade nisto. Mesmo sendo minoritário, e este é ponto que eu volto a destacar, nós nunca tivemos necessidade de votar nada dentro desta empresa nos últimos 50 anos. Votar no sentido, de olha a predominância é deste ponto [...](E17).

Todos estes elementos são para nós indicativos da presença marcante de traços de autoridade tradicional a serviço dos objetivos corporativos das empresas estudadas. Julgamos, portanto, que a presença da autoridade tradicional era de uma centralidade pelo menos igual e provavelmente muito maior nas empresas estudadas que os mecanismos associados com a teoria de agência. Isto não significa, entretanto que autoridades racionais legais e carismáticas fossem ausentes. Sem dúvida, o cotidiano das empresas era marcado por muitos elementos racionais legais e existiam salvaguardas burocráticas amplas nos mecanismos formais de governança. Em menor escala, também achamos alguns indícios da existência de personagens e autoridade carismática, principalmente nos primórdios de algumas empresas. O que consideramos mais significativo, entretanto, era o uso de mecanismos burocráticos para formalizar normas, valores e arranjos tradicionais de governança e a transformação do legado de membros carismáticos da primeira geração em elementos culturais de autoridade tradicional.

E depois fomos também estabelecendo as outras regras de convívio que não se pode deixar de levar em conta que uma empresa que era uma empresa informal, porque tinham lá os seus dois fundadores. Nós desenvolvemos o hábito o M*.* e eu de termos sempre termos salas próximas. Próximas não, unidas, por uma porta. E então quando eu queria uma assembleia geral eu entrava na sala dele, ou ele entrava na minha sala e estava feita a reunião (E14).

Quando entraram na empresa, volto a dizer, não tinham ainda um ambiente formal de profissionalização completa, de instrumentos que definissem qual deveria ser o seu comportamento. Mas estas coisas foram caminhando e como eu disse antes, precipitadas pela morte do sócio, tiveram também precipitadas as definições. E a empresa antes mesmo da morte do M*.* tinha um conselho (E14).

A segunda geração já na década de 80 eles formaram o conselho entre os três da segunda geração, os três irmãos. E contrataram um diretor executivo que vinha, naquele momento a ser o presidente executivo da empresa. Profissional. Então os três sócios e mais este profissional eles constituíram um primeiro conselho, vamos dizer assim, o que era uma mescla de um conselho de administração e um conselho de sócios. Mas eles já se comportavam desta maneira desde a década de 80 (E11).

As três autoridades de Weber nas empresas familiares multigeracionais

As empresas variaram bastante no número e na finalidade dos mecanismos formais usados e no grau em que estes mecanismos eram mencionados nas entrevistas. A maioria dos mecanismos formais de governança não foi mencionada espontaneamente pelos entrevistados, sendo lembrados somente quando indagados especificamente. Era bastante comum também os entrevistados alegarem que certos procedimentos existiam 'informalmente' ou eram resolvidos informalmente.

Em vez de homogeneidade nas práticas burocráticas formais, observamos com frequência um padrão de sucessão de tipos de autoridade e de coexistência e de apoio mútuo de mecanismos de autoridade através do tempo. Em, talvez, metade das empresas estudadas, havia alguma indicação de presença de um fundador carismático na primeira geração ou, pelo menos, alguém que foi lembrado como tendo um impacto singular na formação e cultura da firma. A citação abaixo é típico das poucas expressões sobre o gênio ou carisma de membros da primeira geração

[...] Meu pai era um empreendedor nato, provido de excepcional inteligência. Não é porque era o meu pai não, é que realmente ele era diferente. De excepcional inteligência e boa formação formal. Ele tinha mestrados e tal, e ele falava inglês fluentemente e não fez um cursinho e nem nada. Ele lia, lia, lia, e aprendeu e era formado em química, mas ele é muito mais do que um técnico em química, ele era um empreendedor, ele enxergava as coisas. Ele rompeu as fronteiras (E6).

Frisamos aqui que não localizamos citações deste tipo em descrições de pessoas fora da primeira geração. Notamos também que essas descrições normalmente ressaltavam a inteligência ou empenho do membro da primeira geração, não a sua personalidade forte, poder de persuasão, o magnetismo pessoal. Tudo isto nos faz desconfiar que o carisma pessoal não facilita a continuidade e prosperidade da empresa familiar muito menos favorece o desenvolvimento de mecanismos estáveis e confiáveis de governança. Neste sentido, as nossas observações são bastante consistentes com a observação de Weber de que o carisma tende a ser um elemento desestabilizador nos sistemas sociais.

Em alguns casos, o legado dum líder de primeira geração líder fundador parecia persistir na cultura, valores, e tradições da empresa em gerações subsequentes mas, muito mais frequentemente, o discurso da pessoa entrevistada foca mais na cultura da família como um todo ou mesmo da cultura nacional dos fundadores.

E é interessante isto porque na cultura portuguesa a hierarquia é muito forte, é o pai, a mãe, e o filho mais velho e assim sucessivamente. Praticamente o meu pai faleceu na mesa de trabalho. Ele trabalhou até os 80 anos de idade e teve um derrame que o impossibilitou de continuar trabalhando. Ele foi delegando aos poucos. [...] Eu só assumi o comando efetivo após quando ele teve o derrame cerebral (E7).

Esta cultura e valores eram então mantidos através de mecanismos de autoridade tradicional como socialização, consenso e ascrição, que são centrais no pensamento de Weber (1968) sobre autoridade tradicional.

Os valores associados à autoridade tradicional da firma às vezes eram refletidos nos documentos e na governança formal da empresa, mas tais mecanismos somente logravam credibilidade e influência se a autoridade tradicional da empresa os apoiava. Assim, parece que algumas das empresas longevas que estudamos se beneficiaram de forte autoridade tradicional que teve origem na personalidade e visão de um fundador carismático da primeira geração ou do efeito homogeneizador das lutas iniciais da família para estabelecer uma nova empresa.

No caso meu avô, começado com o meu avô, eles continuaram e o meu pai começou outro ramo de negócios sozinho. Então o grupo XX é desta geração que não faz parte dos irmãos do meu pai. [...] O meu pai fundou outra geração, outro negócio que era o de telecomunicações, telefonia, ele deixou os irmãos no negócio dos Irmãos XX e passou para o negócio de telecomunicações. Isto em 1954. E aí os irmãos continuaram e ele separou o ramo. [...] Lógico que no começo este ramo da família dos irmãos do meu pai deu muita sustentação para o meu pai para ele fundar outro tipo de negócio que era completamente alheio a vocação da família para começar um negócio novo que persiste até hoje (E8).

Como pode ser visto nas passagens apresentadas acima, as empresas que estudamos apoiavam-se em sistemas de governança híbridos que utilizam diferentes tipos de autoridade que frequentemente complementavam e mutuamente apoiavam um a outro. Entretanto, não observamos a mesma intensidade das três autoridades nas nove empresas nem a mesma presença de todos os mecanismos administrativos oriundos dos três tipos de autoridade. Abaixo resumimos as nossas impressões sobre a frequência e importância dos três tipos e os seus mecanismos administrativos associados nas empresas familiares longevas como um todo (ver também o Quadro):

Quadro 2 - Uso de mecanismos administrativos weberianos na governança de empresas familiares longevas

Tipo de Autoridade	Mecanismo Administrativo	Frequência de Uso
Racional Legal	Hierarquia	Pouco
	Especialização	Pouco
	Regras e Normas Escritas	Moderado
	Seleção e Promoção por Competência	Moderado
	Inclusão Parcial	Pouco
Tradicional	Generalização/Rodízio	Pouco
	Consenso	Muito
	Socialização/Pressão dos Pares	Moderado
	Seleção por Critérios Inatos	Moderado
	Inclusão Total	Muito
Carismática	Proximidade ao Líder	Pouco
	Acumulação Competitiva de Responsabilidade	Pouco
	Monitoramento por Intriga	Pouco
	Seleção por Chamado	Pouco
	Inclusão por Lealdade ao Líder	Pouco

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Como notamos, detectamos uma geral ausência de fatores carismáticos depois da primeira geração. Esta ausência se estendeu sobretudo as formas administrativas associadas ao carisma. Não detectamos personagens fortes cercados por um círculo de discípulos ou tenentes que concorriam para a atenção e favores da liderança.

Também não detectamos nenhuma divisão de trabalho nem ocupação de posições em conselhos de governança baseadas em proximidade de uma personagem forte ou no capricho de um líder personalista. Tampouco soubemos de fortes rivalidades causadas pelo desejo de se aproximar ao líder. Especialmente depois da primeira geração, não detectamos que a lealdade a um fundador ou personalidade forte tomava o lugar da lealdade a empresa ou família.

Já a autoridade tradicional parecia ser muito mais importante, especialmente ao apoiar, sustentar, e dar origem a vários mecanismos formais de governança. Entretanto, nem todos os elementos administrativos das organizações baseadas em autoridade tradicional estavam em evidência. Houve pouca ou nenhuma menção de rotação de membros entre funções ou conselhos. Pressão social entre pares e ostracismo contra desvios não pareciam ser fatores fortes, a não ser talvez na hora da decisão inicial de admitir um parente para trabalhar na empresa. Ainda assim, havia uma forte percepção de que os membros da família tinham a obrigação de representar bem os valores clânicos e não macular o nome da família ou empresa. Já o consenso era um mecanismo muito importante, talvez o mecanismo mais importante na governança da empresa, e o senso de inclusão total, ou lealdade à empresa e família assim como a aquisição da cultura da empresa e família através da socialização informal era vital.

A autoridade racional legal estava presente e era respeitada em todas as empresas, assim como autoridade tradicional, porém, nem todas as suas manifestações institucionais estavam igualmente presentes. A formalização e obediência às regras e normas familiares era muito importante em todas as empresas assim como a ênfase na seleção por competência. A divisão de trabalho e especialização tinha alguma importância em determinar a composição de certos conselhos, porém, a formação acadêmica precisa não parecia ser importante para determinar a trajetória profissional das pessoas dentro da empresa. Tampouco vimos que a posição na hierarquia formal e ascensão na carreira fossem tão importantes como em empresas que não sofram influência familiar. Resumindo, vimos o papel da autoridade racional legal principalmente para a formulação de regras que codificam práticas que emergiram pela tradição e para assegurar que familiares que ingressam na empresa tenham um nível aceitável de capital cultural e humano.

Conclusão – Implicações dos tipos de autoridade para a governança das empresas familiares

A discussão acima contém uma série de implicações novas para o estudo da governança que vão além do que é encontrado na literatura atual. Talvez a mais evidente seja a ideia de que os mecanismos burocráticos formais de governança, tal como apresentados pela literatura atual, não são nem a única nem necessariamente a maneira mais poderosa de dirigir e limitar o comportamento autointeressado nas organizações, especialmente em organizações de caráter familiar, visto que nestas existe uma sobreposição de sistemas culturais e simbólicos.

Existe uma suposição implícita, e às vezes explícita, na literatura sobre governança nas empresas familiares de que o modelo burocrático, baseado na autoridade racional legal e em mecanismos formais de governança é o único, ou pelo menos o principal mecanismo pelo qual a empresa familiar pode ser salva do nepotismo, da ineficiência e da falta de profissionalismo. Porém, uma análise detalhada da autoridade tradicional e da forma organizacional que dela deriva revela várias vantagens, incluindo lealdade, estabilidade, redução da alienação, qualidade e um sentimento de pertencimento. De fato, pode-se argumentar que as principais forças identificadas pelos estudiosos das empresas japonesas derivam de sua extensiva utilização da autoridade tradicional, adaptando-se a metáfora da família estendida para toda a organização (FUKAYAMA, 1995). Nossos próprios estudos preliminares sobre empresas familiares longevas no Brasil sugerem um processo semelhante: apesar de empresas longevas terem adotado vários mecanismos formais de governança ao longo do tempo, eles ainda têm uma identidade forte da família.

Um segundo *insight* é a observação de que a simples ausência de mecanismos formais, burocráticos e visíveis numa empresa não significa que ela seja deficiente em sua governança. Ao rever as transcrições de entrevistas com os diretores das empresas familiares brasileiras em sua terceira geração, foi encontrado um padrão frequente quando os executivos foram questionados sobre a existência de certas práticas de governança, normas, políticas ou mecanismos. A resposta foi muitas vezes algo como: “não, nós não fazemos isso formalmente, mas há uma forte norma na empresa que suporta esse valor”. Outra resposta foi semelhante: “Nós não temos essa prática formalmente, mas o ‘fulano’ que normalmente se encarrega disso”. Em outras palavras, apesar da ausência de mecanismos formais que garantam práticas de governança sadias, muitas vezes, um membro da família tomou sobre si ou informalmente foi encarregado de garantir que certos princípios ou práticas fossem obedecidos.

Parece-nos que a chave aqui seja o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra. Vemos relativamente pouca vantagem para uma firma pequena e nova se munir de custosos mecanismos formais de governança. Tampouco julgamos essencial para uma empresa de tamanho médio, detentora de uma forte cultura e um sadio conjunto de valores familiares. A duplicação de mecanismos de controle pode até ser onerosa e desmotivadora. No entanto, assumindo maior tamanho e idade, e especialmente nas transições de uma geração para outra, achamos que a energia gasta em analisar friamente os valores e estratégia da organização e codificá-los em mecanismos formais seja muito importante para a empresa familiar que almeja perdurar e prosperar.

Em terceiro lugar, uma implicação relacionada é que a presença de mecanismos formais de governança não significa que a governança da empresa seja adequada. Nossas entrevistas com acionistas e diretores de empresas familiares brasileiras revelaram vários casos em que os mecanismos formais de governança existiam no papel, mas foram flagrantemente ignorados na prática. Temos a nítida impressão de que os mecanismos formais de governança raramente eram eficazes a menos que houvesse algum membro da família ou um subconjunto de membros da família na empresa que fizessem pressão para a sua utilização efetiva ou algum tipo de norma ou tradição familiar que apoiassem a sua adesão. Outra forma de afirmar esse princípio em termos weberianos é dizer que os mecanismos racionais legais não atuam em um vácuo cultural – as tradições e as redes tradicionais precisam existir, o que sustentará a adesão aos mecanismos formais.

Em quarto lugar, parece haver uma conexão intuitiva entre o contexto social, a autoridade utilizada em uma organização, e a eficácia da referida autoridade. Um tema que claramente emerge nos escritos de Weber é que, enquanto a racionalidade burocrática contém uma lógica interna muito poderosa, que se difunde facilmente, o contexto cultural e institucional que suporta a autoridade racional legal eficaz tende a emergir lentamente ao longo do tempo sob circunstâncias bastante específicas. Em muitos casos, talvez na maioria das sociedades, a burocracia racional legal é incompatível com a autoridade tradicional e dominante, e por esta razão não é eficaz. É muito provável que, em contextos nacionais caracterizados por patrimonialismo nenhum esquema formal de governança realmente vá funcionar sem alguma espécie de pacto informal entre os atores principais que permita a aplicação do mecanismo formal (FAORO, 2012).

Em quinto lugar, temos motivos para crer que a presença da autoridade carismática em empresas familiares deve ser confrontada ou temperada com uma força menos volátil, particularmente se os mecanismos de governança baseada na autoridade racional legal estão sendo implementados. Em muitas empresas familiares, essa força contrabalanceadora virá inicialmente sob a forma de um membro da família ou pessoa de fora, cuja capacidade técnica ou temperamento equilibra a direção e volatilidade do líder carismático. Um bom conhecido exemplo desta configuração é encontrado nas origens da empresa Walt Disney. O fundador Walt foi impulsivo, criativo, visionário, arriscador e insistente. Seu irmão Roy, que cuidava das finanças da empresa até depois da morte de Walt, constantemente confrontava e limitava os impulsos expansivos de

seu irmão e, em mais de uma ocasião, salvou a empresa da falência por causa de sua insistência na análise formal, protocolar e conservadora. Esta tensão de longa data e de equilíbrio entre os irmãos provavelmente facilitou a transição da Disney a partir de uma organização do tipo carismático, a um tipo que tem sido capaz de fundir a criatividade com a eficiência e o crescimento previsível.

Os pontos citados acima são apenas sugestivos das contribuições de uma perspectiva weberiana para se pensar a questão da governança. Enquanto eles nos parecem razoáveis, e são coerentes com a nossa interpretação de vários estudos de campo em que estivemos envolvidos, eles são apenas um começo, e uma sistemática e rigorosa pesquisa ainda será necessária antes que o considerável legado da obra weberiana pode ser aplicado com sucesso no campo da governança corporativa.

Referências

- ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar. Belo Horizonte: Qualitymark/FDC, 2003.
- ÁLVARES, E.; BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D. *Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2008. Relatório de pesquisa RP0802. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento>. Acesso em: 22 setembro 2015.
- ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. Governança Corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BERTUCCI, O. J. L.; ÁLVARES, E. Á. S. C.; PINHEIRO, A. S.; PIMENTEL, T. D. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. *Faces: Revista de Administração*, v. 10, p. 105-22, 2011.
- BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman 2005.
- CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, v. 20, n. 1, p. 65-79, 2007.
- COASE, R. *The nature of the firm*. New York: Free Press, 1937.
- COLLINS, R. Weber's last theory of capitalism: a systematization. *American Sociological Review*, v. 45, p. 925-942, 1980.
- CRESCIMENTO e longevidade da empresa familiar. Relatório de Pesquisa, 2007. Disponível em: <www.prosperarebrasil.com.br>. Acesso em: 22 setembro 2015.
- DAILY, C. M.; DALDON, D. R., RAJAGOPOLAN, N. Governance through ownership: centuries of practice, decades of research. *Academy of Management Journal*, v. 46, p. 151-158, 2003.
- DAVIS, G. F. New directions in corporate governance. *Annual Review of Sociology*, v. 31, p. 143-162, 2005.
- EISENHARDT, K. E. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- EMERSON, R. R.; FRETZ; SHAW, L. *Writing ethnographic field notes*. Chicago: University of Chicago Press, 1995.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. 5. ed. Rio de Janeiro: Globo, 2012.
- FAMA, E. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, v. 88, p. 288-307, 1980.
- FAMA, E.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-25, 1983.

- FLIGSTEIN, N. *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- FUKAYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free, 1995.
- GERSICK, K. E. et al. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- GOERGEN, M. *International corporate governance*. Harlow: Prentice Hall, 2012.
- HANDLER, W. C. Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 3, p. 43-62, 1991.
- HEYDEN, L. V. D.; BLONDEL, C.; CARLOCK, R. S. Fair process: striving for justice in family business. *Family Business Review*, v. 18, n. 1, p. 1-21, 2005.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. *Family business on the couch: a psychological perspective*. London: Wiley, 2007.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; S. CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. *Family business on the couch: a psychological perspective*. New York: Wiley, 2003.
- LANSBERG, I. *Succeeding generations*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- MARSHALL, A. *Principles of economics*. 2nd ed. London: Macmillan, 1961.
- MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.
- MURVAR, V. Patrimonialism, modern and traditional. In: MURVAR, V. (Ed.). *The theory of legitimacy, legality and power*. London: Routledge, 1985. p. 40-68.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.
- NELSON, R. E. Authority, organization and societal context in multinational churches. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 4, p. 653-682, 1993.
- OLIVEIRA, J. et al. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar *Revista de Administração Facens Journal*, v. 10, n. 3, p. 105-122, 2011.
- PIMENTEL, T. D. O estado da arte do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. *Revista Inteligência Organizacional*, v. 1, p. 76-96, 2011.
- ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. esp., p. 173-198, 2010.
- SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2004.
- SHIROKOVA, G.; KNATKO, D. Founder influences on the development of organizations: a comparison between founder and non-founder managed Russian firms. *Journal of Business Economics and Management*, v. 9, n. 2, p. 91-95, 2008.
- STAVROU, E. T. Succession in family business: exploring the effects of demographic factors on off spring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 3, p. 43-61, 1999.
- STEINBERG, H. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam melhores e piores práticas*. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- SYTSE, D. E.; SCHREUDER, H. *Economic approaches to organizations*. 5th ed. London: Pearson, 2013.

WEBER, M. *Economy and society*. New York: Bedminster Press, 1968.

WEBER, M. *General economic history*. New York: Greenburg 1927.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press, 1947.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Submissão: 08/10/2013

Aprovação: 12/03/2015

A PESQUISA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA BOURDIEUSIANA

RESEARCH AS A SOCIAL PRACTICE: A STUDY UNDER BOURDIEU'S PERSPECTIVE

Alessandra Souza Perez Rivera*
Mozar José de Brito**

Resumo

Este trabalho buscou compreender a prática de pesquisa em ciências agrárias, realizada dentro de uma organização pública de pesquisa no Brasil, sob a perspectiva bourdieusiana. Neste sentido, resgatou-se a constituição histórica da prática, contemplando o contexto político e científico de sua criação. Em seguida, foram investigadas características distintivas entre seus agentes e manifestação de disputas com intuito de influenciar a pesquisa. A partir disso, identificaram-se os capitais em jogo e as estratégias de manutenção e subversão da ordem estabelecida no campo. Como estratégia metodológica utilizou-se duas leituras sobre o campo, a primeira privilegiou aspectos objetivos, como os dispostos em documentos, normas e estrutura. A segunda enfocou aspectos subjetivos, retirados das opiniões e visões dos agentes. A partir de uma abordagem circular de pesquisa, verificou-se a grande influência de outros campos no ordenamento da prática e uma hierarquia de capitais calcada principalmente no acúmulo de redes sociais, recursos burocráticos (cargos), financeiros e científicos.

Palavras-chave: Pesquisa Científica. Prática Social. Bourdieu. Campo. Jogos Sociais.

Abstract

The purpose of this study is to understand the practice of agricultural scientific research conducted by a public research organization in Brazil, from the perspective of Pierre Bourdieu's reflexive sociology. It also examines the historic constitution of the practice, covers the political and scientific context of its creation, and investigates the distinguishing features between its agents and the manifestation of disputes that intend to influence the research. As a methodological strategy for identifying the capital at stake and the maintenance and subversion strategies of the established order in the field, two readings are applied. The first focuses on objective aspects, as presented in various documents, rules, and structures, while the second focuses on subjective aspects drawn from the views and opinions of the agents. Based on the circular approach, it was found that there was a significant influence from other fields when ordering the practice as

* *Mestrado em Administração na Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras MG, Brasil.
Analista de articulação internacional pela EMBRAPA - Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado (CPAC), Brasília DF, Brasil.
E-mail: souzarivera@gmail.com*

** *Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), São Paulo SP, Brasil.
Instituição de vínculo: Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras MG, Brasil.
E-mail: mozarjdb@dae.ufla.br*

well as a hierarchy of capital, particularly in the accumulation of social networking, bureaucratic (positions), financial, and scientific resources.

Keywords: Scientific Research. Social Practice. Bourdieu. Field. Social Games.

Introdução

Os estudos sobre a prática científica têm progredido a partir das últimas décadas do século XX. Alguns destes estudos concluíram que fazer ciência não se configura apenas na manipulação técnica e neutra dos fatos científicos. Envolve uma construção social cotidiana destes fatos em situações marcadas por jogos complexos de relações políticas e simbólicas. Constituído ao longo de uma história, esse jogo social que envolve a tessitura dos fatos científicos se utiliza de recursos retóricos, de estratégias de formação de alianças, da mobilização de capitais, da manutenção de uma ordem ou mesmo da sua subversão, de um conjunto de disposições e lógicas próprias de ação e até mesmo das circunstâncias (FLECK, 1986; KUHN, 1975; BOURDIEU, 1983; BLOOR, 1976; LATOUR; WOOLGAR, 1997; LYNCH, 1985; KNNOR-CETINA, 2001). O estudo das organizações produtoras de ciência e tecnologia possui uma grande relevância social, dada a centralidade que estas instituições ocupam na estrutura hodierna de produção de verdades socialmente legitimadas. Além disso, as reflexões sobre a ciência como prática social abrem novas perspectivas para a investigação de fenômenos peculiares relacionados como o fazer ciência na sociedade contemporânea.

No Brasil, algumas iniciativas neste sentido são valiosas, como é o caso do estudo sobre Manguinhos (unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz, localizada em Manguinhos no Rio de Janeiro) realizado por Cukierman (1998) e de outros mais recentes como os de Adriano Premebida (2008), sobre a produção e difusão de novas biotecnologias. Nesta direção, este estudo se propôs a compreender a pesquisa como prática social, tendo como objeto de investigação o campo que envolve a prática de pesquisa em ciências agrárias, dentro de uma organização pública brasileira. Criada na segunda metade do século XX, esta organização vive uma drástica renovação em seu quadro de pessoal, se depara com novas demandas sociais e com o ressurgimento de intensos debates paradigmáticos. Esse momento único por que passa possibilita uma observação privilegiada do jogo social que envolve e orienta a construção de sua prática científica. Neste sentido, utilizou-se a abordagem bourdieusiana para nortear as reflexões desenvolvidas neste trabalho: i) sobre algumas disposições para tessitura da pesquisa, herdadas pelo seu contexto de criação; ii) sobre as posições em campo e os principais capitais em jogo, ou seja, os que possibilitam maior influência sobre a pesquisa; e iii) sobre as estratégias de manutenção e subversão da ordem hierárquica destes capitais.

A proposta teórica de Bourdieu (1983, 1996; 1999; 2004) contribui com uma compreensão ampla sobre a pesquisa como prática social, considerando tanto a estrutura (histórica, física, cultural, de regras, normas, metas, planos, programas, cargos e hierarquias) estruturada pelo pensamento de seus agentes, quanto essa mesma estrutura influenciando a subjetividade e a ação dos mesmos na prática de pesquisa. Além disso, a noção de posições trabalhada por Bourdieu (2008) contempla uma particularidade da prática a ser estudada, qual seja um campo de lutas fortemente influenciado pelas forças do meio científico e político, possuindo como pano de fundo os conflitos existentes na agricultura brasileira. Sua noção de disposição permite resgatar a riqueza histórica da prática de pesquisa e sua influência na forma como é organizada e atualizada em sua práxis. A ideia de tomada de posição oferece ao estudo a possibilidade de conferir as escolhas entre estratégias de manutenção e subversão da ordem instituída para a pesquisa. Por fim, a abordagem praxeológica de Bourdieu possibilita também a superação de uma abordagem atomística da prática de pesquisa, ao considerar a complexidade do jogo social historicamente constituído que a envolve.

Para dar conta destes objetivos, foram realizadas duas leituras do campo social que envolve a pesquisa em estudo, conforme orienta Everett (2002), a partir

de uma abordagem qualitativa de pesquisa. A primeira leitura privilegiou os aspectos objetivos dispostos em documentos, normas, sites, na conformação do espaço físico e nas relações entre os agentes, observados e identificados ao longo de dois meses. A segunda leitura enfocou os aspectos subjetivos que envolvem a constituição da prática, investigados a partir das opiniões dos agentes em entrevistas ou nos grupos focais realizados por mais um mês, totalizando três meses de campo. Por fim, foram realizadas análises de conteúdo do material coletado nas duas leituras, compreendendo-as dialeticamente dentro de um movimento estruturado e estruturante.

Desta forma, pretendeu-se contribuir para os estudos sobre a prática científica a partir da análise sobre a forma particular que a pesquisa assume em uma organização pública brasileira com a esperança de também contribuir para processos reflexivos da instituição na definição de futuros caminhos. Este artigo pretende inicialmente realizar breve resgate das noções de *habitus*, campo e capitais presentes na praxeologia bourdieusiana, para em seguida realizar uma análise da prática em questão, localizando as principais disposições presentes, bem como algumas distinções entre os seus agentes e os capitais em jogo. Por fim, descreve-se a dinâmica do jogo a partir das estratégias em uso.

A praxeologia bourdieusiana

A prática social ocupa um lugar central na obra de Bourdieu (1996; 2008). Ele a compreende inserida em um campo social de conflito, marcado por posições distinguidas pelo conjunto de capitais acumulados pelos seus agentes. Para Bourdieu, a prática também se encontra inserida em um espaço de disposições, ou seja, um espaço constituído historicamente e que, portanto, traz em si uma memória que predispõe os agentes da prática a agir e pensar de determinada maneira. Por fim, esse campo social da prática também é um lugar de tomadas de posições, ou seja, de escolhas que são realizadas dentro de uma espécie de jogo social. O sujeito em Bourdieu é o indivíduo que age sobre sua realidade, constituindo-a, sendo, portanto, um agente. Entretanto esse agente é, ao mesmo tempo, influenciado por uma estrutura social, que molda seus esquemas mentais de percepção e divisão da realidade (BOURDIEU, 1996; 2002). Este autor situa sua construção teórica no contexto específico e localizado da prática, a partir do desenvolvimento de três principais elementos: o campo, o capital e o *habitus*, que só podem ser plenamente compreendidos de forma relacional.

A noção de campo

O campo, segundo Bourdieu (2004), é um microcosmo de relações sociais no qual a prática está inserida. Esse microcosmo é um universo restrito de características próprias, mas que também se relaciona com outros campos, podendo estar submetido às normas sociais vigentes nesses outros campos ou refratando-as em certa medida. Neste sentido, sua capacidade de refração está associada ao grau de autonomia que possui. A natureza dessa autonomia depende da intensidade das pressões externas (seja sob a forma de leis, normas ou mesmo de rituais de entrada e consagração), e das resistências, ou "mecanismos que o campo aciona para se libertar dessas imposições [...] e reconhecer [...] suas próprias determinações internas" (BOURDIEU, 2004, p. 21). Assim, quanto mais autônomo for um campo, maior sua capacidade de refratar as pressões externas, seja porque estas pressões são fracas, seja porque o campo desenvolve mecanismos eficientes na refração destas pressões. Por outro lado, quanto menor for a sua capacidade de refração, mais o campo se torna heterônomo. A heteronomia se manifesta no campo quando problemas de outros microcosmos sociais, principalmente problemas políticos, o impactam diretamente alterando suas próprias regras (BOURDIEU, 2004; THIRY-CHERQUES, 2006).

Bourdieu compara o campo a um jogo de tabuleiro, que possui um espaço designado, um conjunto de regras consensuadas, o interesse dos jogadores em

participar do jogo e um sentido de jogo que orienta os jogadores em suas estratégias e jogadas. Como espaço designado ao jogo, o campo é o lugar específico da prática onde os agentes estabelecem as relações objetivas entre si, buscando se distinguir dos demais a partir do acúmulo de um conjunto de capitais que os posicionam no jogo e em relação a seus adversários. Assim, o campo é o espaço estruturado destas posições, podendo ser analisado como a estrutura objetiva destas posições (BOURDIEU, 1993). O conjunto de regras do jogo equivale à ordem consensuada do campo, ou seja, a doxa. A doxa é uma ortodoxia, uma visão correta sobre o mundo, “um ponto de vista particular das posições dominantes [do campo], que se apresenta [...] como ponto de vista universal” (BOURDIEU, 1996, p. 120). Sendo imposta por eles, “ao cabo de lutas contra visões concorrentes” (BOURDIEU, 1996, p. 119). Ela comanda a representação que os agentes fazem da prática e as suas próprias ações no jogo sob a forma de categorias de percepção, esquemas de pensamento e de classificação sobre a realidade. Neste sentido, ela valoriza o conjunto de capitais acumulados pelas posições dominantes do campo. Como por exemplo, a ideia de ciência como a única forma válida de saber, associada à noção de que para fazer ciência é necessário ser pesquisador e que para ser pesquisador é preciso ter títulos e cargos que habilitam o agente para a função.

A natureza da imposição da doxa aos participantes de um determinado campo assume um caráter simbólico. Ela é inculcada pelos agentes dominantes por meio de uma ‘autoridade pedagógica’ (AuP), ou seja, um grupo de especialistas que falam em nome da doxa, caracterizando-se por fazerem parte da ortodoxia. A AuP realiza um ‘trabalho pedagógico’ (TP), ou seja, um trabalho que realiza a inculcação e controle da ordem, se utilizando para isso de sistemas simbólicos (cargos, sistemas gerenciais, normas, títulos, Estado, língua) para punir ou premiar os agentes submetidos ao TP. A capacidade de influência, ou dominação, da doxa, advém principalmente de um bom TP que faça com que as posições dominadas confirmem a ela a legitimidade sobre o campo (BOURDIEU; PASSERON, 1982; BOURDIEU, 1996). Essa legitimidade também é auferida à doxa, por meio do que Althusser denomina ‘ideologia’, mas que o autor compreende como *Illusio*, ou seja, um investimento realizado pelo jogador para poder entrar no jogo, que forja o interesse de estar preso ao jogo, fazendo-o acreditar que ele vale a pena ser jogado (BOURDIEU; EAGLETON, 1996; BOURDIEU, 1996; 2002). Ela confere ao agente o sentimento de pertença ao campo que faz com que ele o leve a sério. O sentido do jogo é, neste caso, a habilidade que o agente desenvolve ao jogar, respondendo às exigências da doxa e tendo em vista apenas as alternativas de jogadas permitidas pelo *habitus*. Assim, aqueles que possuem o sentido do jogo estão mais preparados para perceber essas alternativas. Entretanto, não percebem o jogo como socialmente construído, mas como uma prática natural. A *Illusio* é, portanto, ‘estar envolvido e participar’ do jogo. É o poder mágico que faz que os jogos sociais sejam esquecidos enquanto jogos, fruto da cumplicidade ontológica entre as estruturas mentais dos agentes e as estruturas objetivas do espaço social (BOURDIEU, 1996). É por meio da noção de *Illusio* que se explica o convívio entre as diversas classes sociais, unificadas em uma mesma estrutura de sentido que possibilita a realização da prática. Pois ela amansa os dominados possibilitando o consenso sobre as regras do jogo, de forma que a doxa seja imposta por um poder simbólico, ou seja, por um poder invisível capaz de impor significações legitimadas. Um poder de constituir a realidade a partir de um enunciado que se faz valer pela mobilização, mais do que pela força, “que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 1989, p. 7; BOURDIEU; EAGLETON, 1996).

Mas no campo, Bourdieu também considera as ações de resistência. Neste sentido, os agentes podem estar no campo de três formas: i) participando da doxa, ou seja, da opinião comum; ii) participando da ortodoxia, ou seja, do grupo de especialistas que falam em nome da doxa; e iii) participando da heterodoxia, ou seja, do grupo de especialistas que buscam subverter a doxa, questionando a valoração dos capitais e a distribuição dos bens simbólicos. Neste sentido, o campo é também um espaço de lutas, onde os agentes tomam posições tentando conservar ou transformar a doxa e a hierarquia de capitais nela vigente. As tomadas de posição são estratégias não

calculistas de manutenção ou subversão da doxa. Neste sentido, buscam conservar ou mudar o princípio de valoração dos capitais no campo. Sendo estratégia de manutenção da doxa, ela irá reforçar o discurso ortodoxo e o valor dos capitais possuídos pelo agente dominante, mantendo as posições dominadas e dominantes existentes no campo. Sendo estratégia de subversão da doxa, ela irá tentar modificar a doxa e seu princípio hierárquico de valoração dos capitais. Neste caso, o agente participa da heterodoxia e irá reforçar a valoração de seus capitais. A possibilidade de transformação do campo é dependente da relação entre a heterodoxia e os leigos (BOURDIEU, 1989).

A noção de capitais

Os capitais funcionam como mecanismo de diferenciação, sua distribuição é desigual no campo, de forma que sua estrutura é hierarquizada. Neste sentido, a "posição relativa na estrutura é determinada pelo volume e pela qualidade do capital que o agente acumula" (BOURDIEU, 1992, p. 72). Para analisar as posições dentro de um campo é necessário compreender o conjunto de capitais que distinguem ou classificam os agentes. O conceito de capital em Bourdieu contempla práticas de acumulação por meio de operações de investimento e se reproduz de acordo com a habilidade de investimento de quem o possui, bem como se transmite por herança (BOURDIEU, 1996). Entretanto, não se restringem ao capital econômico (constituído pela acumulação de recursos financeiros e de fatores de produção), possuem variações como o capital social, o capital científico, o capital cultural e o capital simbólico, cada um deles possui um conjunto de características específicas, as quais destacam:

- i. **Capital Social:** Caracteriza-se pelo acúmulo de recursos relativos ao pertencimento de 'uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento'. Nesta rede de relações, os participantes estão reunidos 'por ligações permanentes e úteis'. O volume de capital social está associado à extensão da rede de relações que o agente pode mobilizar, bem como do volume de outros tipos de capital (econômico, cultural ou simbólico) que cada membro da rede possui (BOURDIEU, 1998, p. 67).
- ii. **Capital Científico:** São duas formas de capital científico que conferem poder no campo: uma forma caracteriza-se como político e institucional, e está associada à ocupação de um cargo gerencial, seja ele a direção de departamentos ou a participação em comitês de decisão, conferindo poder sobre os meios de produção (contratos, prestação de serviços, créditos) e reprodução (poder de nomear, de avaliar e de fazer carreiras). Outra forma caracteriza-se por um poder de prestígio pessoal adquirido pela capacidade técnica de inventor reconhecida entre os pares. As duas espécies possuem 'leis de acumulação diferentes'. Enquanto o capital científico puro é adquirido por contribuições legitimadas ao progresso da ciência que atribuem a ele um crédito simbólico, o capital científico da instituição se adquire pelo uso de estratégias políticas. As duas formas são difíceis de acumulação conjunta e também se diferem na forma de transmissão. O capital científico 'puro' é 'fragilmente objetivado' e 'relativamente indeterminado'. Está associado aos dons pessoais do agente e possui algo de carismático. Desta forma, sua transmissão é difícil e requer um longo trabalho de formação e colaboração, que permite uma 'consagração' dos pesquisadores 'formados ou não por ele'. O capital científico 'institucionalizado' é uma espécie de capital burocrático e possui regras de transmissão semelhante a qualquer outra da mesma espécie. Deve assumir a aparência de 'eleição pura' por meio de concursos nos quais a definição do posto está de alguma forma pré-ajustada ao perfil do candidato desejado. O autor salienta que, na admissão de novos pesquisadores ao grupo, ocorre conflitos nos quais os detentores de capital 'institucionalizado' tendem proceder seguindo a lógica da nomeação burocrática, enquanto os detentores de capital 'puro' utilizam a lógica 'carismática do inventor' (BOURDIEU, 2004, p. 36-37).

- iii. Capital Cultural: Essa noção surgiu a partir da necessidade do autor de entender a desigualdade escolar de crianças provenientes de diversas classes sociais. Implica uma ruptura com perspectivas que atribuem o sucesso ou o fracasso escolar a uma aptidão natural. Atribui o desempenho escolar à distribuição de capital cultural entre classes. Desta forma, esse capital compreende não apenas o conhecimento, mas também o conjunto de informações e habilidades correspondentes a uma qualificação intelectual produzida e transmitida pela família e pela escola. São de três tipos: em estado incorporado, na forma de disposições duráveis do corpo fruto da socialização prolongada que permite um jeito específico de falar, de se vestir e de se comportar; em estado objetivado, sob a forma de bens como livros, máquinas, entre outros. E por fim, em estado institucionalizado, ou seja, apresentando uma forma de objetivação muito específica, como o título acadêmico, por exemplo, que oferece garantia de uma instituição sobre propriedades originais e específicas (BOURDIEU, 1999, p. 73-74).
- iv. Capital Simbólico: A acumulação de todos os demais capitais visa a posse de um tipo específico de capital simbólico. Este corresponde a uma propriedade específica de qualquer tipo de outro capital que é reconhecida e compreendida pelos agentes do campo como de grande valor. Esse valor dado pelos agentes advém de categorias de percepção sobre o que é bom ou o que é ruim, que foram inculcadas nos agentes dentro do campo conformando uma propriedade de 'fazer ver' e 'fazer crer' que o capital simbólico em questão confere prestígio e uma marca de distinção ao agente dentro do campo. Desta forma, o capital simbólico permite ao agente que ele ocupe uma posição de grande influência dentro do campo, reforçada a todo instante pelos signos que reafirmam a posse desse capital. Devido a esta capacidade de legitimar a posição dominante do seu detentor frente aos demais agentes do campo, impondo e reforçando seu valor, o capital simbólico torna-se o principal instrumento de violência simbólica. Neste sentido, pode ser facilmente convertido em outras espécies de capital (BOURDIEU, 1996, p. 107-114, 2002, p. 14).

Essas formas de capital são as principais abordadas pelo referido autor. Entretanto, campos específicos podem se organizar por meio de outros princípios de diferenciação, propiciando o surgimento de outros tipos de capitais mais restritos a estruturação desses campos (EMIRBAYER; JOHNSON, 2008). Então, além destes capitais citados, existem outros mais, na quantidade em que forem identificados e constituírem valor de distinção em campos específicos.

Um exemplo disso é o estudo de Cantu (2009) sobre o campo social da gestão econômica do governo. Ele evidencia a presença do capital político como um princípio diferenciador. Entretanto, o campo apresenta especificidades, quais sejam: ele apresenta uma distribuição desigual de recursos políticos entre os indivíduos, além disso, a distribuição do capital é realizada por diferentes propriedades, seja pela militância, pela carreira burocrática ou competência técnica. Ele identifica tanto agentes de maior capital político, quanto um conjunto de pessoas que, embora pertencente ao mesmo campo, é relativamente destituído de recursos políticos, entretanto, estas pessoas deteriam um maior 'capital burocrático'. Ele define esse capital como composto por 'competências incorporadas, diplomas e reconhecimento profissional' e aponta que sua aquisição é realizada a partir de distintos tipos de trajetória profissional.

A análise da estrutura do campo social compreende o estudo de diferenciadas formas de aquisição e de transmissão dos capitais, bem como de como os agentes organizam a sua carteira de capitais considerando suas posições em planos superpostos e como se utilizam de diferentes estratégias para manter ou subverter o princípio hierarquizante (doxa) destes capitais dentro do campo (BOURDIEU, 1989). Outra importante análise realizada pelo autor é sobre as disposições incorporadas no campo que vão gerar formas distintas de estar nesse campo, como por exemplo, formas de comer, de se vestir e de se comportar (BOURDIEU, 1996).

A noção de *habitus*

Bourdieu estuda a estrutura objetiva de posições a partir de sua gênese, isto é, da incorporação de estruturas preexistentes. Neste sentido, o campo não é apenas um espaço de posições e de tomadas de posições, é também um espaço de disposições para pensar e agir. Assim, para a plena compreensão sobre a noção de campo, é necessário compreender como essas disposições, aliadas à conjuntura específica do campo, conformam a prática (BOURDIEU; WACQUANT, 1992).

A noção de *habitus* é antiga, tendo sido utilizada por Aristóteles no emprego da palavra grega *hexis*, compreendida como um “estado adquirido e [...] estabelecido no carácter moral que orienta os nossos sentimentos e desejos numa situação e [...] a nossa conduta” (WACQUANT, 2009, p. 65). Segundo este autor, este conceito foi recuperado por Bourdieu a partir da década de 1960, a partir da necessidade de compreender as relações entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionamentos sociais em seus estudos na Argélia. Neste sentido, ele a delinea objetivando romper com a dualidade objetivismo e subjetivismo, constituindo-a como uma noção mediadora que possibilitaria entender de que modo a sociedade estaria depositada na mente e no corpo das pessoas sob a forma de disposições duráveis para pensar e agir de determinada forma (WACQUANT, 2000). Assim, Bourdieu a conceitua como:

[...] um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as ‘experiências passadas’, funciona ‘a cada momento como uma matriz de percepções’, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas [...] (BOURDIEU, 1983, p. 65, grifo nosso).

Ele enfatiza que as experiências passadas, ou melhor, a história dos agentes configura-se em uma ‘matriz de percepções’ que orienta as ações destes agentes na conformação de práticas. Ele também ressalta que o *habitus* configura-se uma competência adquirida na prática e pela prática e que opera no inconsciente coletivo modificando-se em tempo e em lugares distintos, pois apesar de durável está sujeito a ação social, que pode transformá-lo ou desmantelá-lo em função do advento de novas forças externas ao campo. Contudo, a partir da reprodução das práticas, o *habitus* tende a adquirir uma inércia, se reproduzindo mesmo em campos distintos de onde foi gerado (KENWAY; MCLEOD, 2004; WACQUANT, 2000). Por conta desta inércia, as disposições geradas na história coletiva de ação dos agentes conferem à prática certa independência em relação às decisões atuais que sinalizam mudanças, haja vista que o passado está atuante na prática, funcionando como capital acumulado e conferindo legitimidade às ações presentes, desta forma o *habitus* “produz história com base na história e assim assegura a permanência no interior da mudança” (BOURDIEU, 1990, p. 56).

Desta forma, o conceito de *habitus* busca situar a prática dos agentes dentro de uma perspectiva histórica de experiências acumuladas pela trajetória coletiva e individual, que a conforma em uma relação dialética entre a agência do indivíduo e a estrutura social do campo (BOURDIEU; WACQUANT, 1992). Assim, para compreender a prática de pesquisa no campo selecionado, utilizando-se da praxeologia bourdieusiana, se faz mister iniciar esta análise pela compreensão das disposições herdadas em sua gênese.

Perspectivas históricas e contextualização das disposições

O campo social da prática de pesquisa investigada, um subcampo, se considerarmos a amplitude do campo científico, foi criado na segunda metade do século XX, justificando a escolha do corte histórico que orientará parte desta reflexão. Nessa época, o Brasil era governado pela ditadura militar que havia assumido o controle do país a partir de um golpe de Estado em 1964. A sociedade brasileira nas décadas de 1950 e 1960 vivia um momento de intensas disputas internas. Se por um lado o país havia passado por um crescimento econômico e urbano-industrial, por outro, havia uma crescente parcela da população urbana e rural que ainda vivia em precárias

condições de vida, evidenciando a concentração de renda na classe proprietária e nos segmentos mais instruídos da classe média, característica histórica do Brasil até então. Diante desse contexto, trabalhadores rurais e urbanos iniciaram um processo de organização e reivindicação de reformas, tencionando a coexistência de posições políticas-ideológicas divergentes na sociedade, que disputavam os destinos do país (LYRA, 2012; REIS FILHO, 2001). Os discursos sobre o meio rural na sociedade brasileira se dividiam em torno de dois eixos: i) por um lado, os que defendiam um desenvolvimento pautado na 'industrialização e da modernização da agricultura' com vistas principalmente a atender o mercado externo, e de outro, os que defendiam um desenvolvimento, pautado pela priorização da 'questão agrária' que intencionava diminuir as desigualdades sociais na posse de terra e de outros recursos necessários para produção agrícola (DELGADO, 2001).

As principais teses do primeiro discurso citado, fundamentadas em estudos estatísticos e econômicos, alegavam a inexistência de uma questão agrária, visto que a estrutura fundiária e as relações trabalhistas no meio rural não se configuravam problema econômico relevante. Isto porque, com essa estrutura agrária a agricultura vinha cumprindo com suas funções de gerar riqueza para o país, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento econômico do mesmo. Tendo em vista que liberava mão de obra para o setor industrial, sem diminuir a quantidade de alimentos produzida no campo, bem como criava mercado para o consumo dos produtos da indústria e contribuía expressivamente para a expansão das exportações, além de financiar parte da capitalização da economia (DELGADO 2001 apud DELFIM NETTO, 1963).

O outro eixo de discurso contemplava argumentos advindos das classes de trabalhadores rurais e urbanos, apoiados por intelectuais e organizações de esquerda. Seus principais argumentos defendiam a promoção de reformas consideradas essenciais para diminuir as desigualdades sociais e melhorar as condições de vida da população nas cidades e no campo, fornecendo a sustentação necessária para o processo de desenvolvimento. Dentre as reformas propostas para o campo, destacam-se a inclusão das relações de trabalho no campo na legislação que regia o trabalho urbano, bem como a reforma da estrutura fundiária, considerada de extrema relevância para elevar os padrões de vida da população rural e integrá-la dignamente à sociedade brasileira (PRADO JR, 1979).

As reformas defendidas pela classe trabalhadora e por intelectuais de esquerda, com apoio cada vez maior do poder executivo, contrariavam interesses da oligarquia latifundiária e empresarial interna, bem como de banqueiros, investidores estrangeiros, imprensa, comerciantes, políticos, magistrados e da classe média. Para manter os capitais (econômicos, sociais, culturais e políticos) que sustentavam suas posições de dominância dentro da sociedade brasileira da época, estes atores se organizaram em torno da propaganda ideológica, disseminada pelos principais meios de comunicação, buscando desestabilizar o poder executivo, com apoio financeiro, logístico e ideológico dos Estados Unidos (DREIFUSS, 1981; LYRA, 2012). Além disso, construíram uma ampla rede de apoio dentro das forças armadas por meio da crença forjada de luta contra a propagação do comunismo no mundo, de forma a eliminar completamente quaisquer discordâncias, reivindicações e manifestações de cunho trabalhista que propunham distribuir ativos e renda dentro do campo da democracia ocidental e cristã, do qual o Brasil fazia parte (DREIFUSS, 1981; FICO, 2004).

Neste contexto, o golpe militar de 1964 estabeleceu um regime de governo alinhado politicamente à elite brasileira e aos interesses estrangeiros, principalmente estadunidenses, culminando em planos e programas de governo que não modificaram a acentuada concentração de renda e terras, mas culminaram em forte dependência econômica e tecnológica dos Estados Unidos e submissão à sua política. Este cenário favoreceu a adoção do modelo agroindustrial da revolução verde no Brasil, disseminado e patrocinado por grandes corporações multinacionais (DELGADO, 2001).

Esse modelo de agricultura advinha do discurso modernizador, sem a intenção de distribuir ativos, terras e recursos. Propunha-se a contribuir para o aumento da produção e produtividade agrícola no mundo, por meio da disseminação de tecnologias

atreladas ao modelo de agricultura vinculado a um complexo agroindustrial dominado por grandes corporações estrangeiras. O modelo de agricultura moderno previa a utilização intensa de recursos naturais, o uso maciço de insumos agrícolas, máquinas e sementes provenientes desse complexo agroindustrial que se estabelecia a montante e a jusante do processo produtivo (BRUM, 1988).

A prática de pesquisa em análise surge nesse contexto político, para auxiliar a proposta de modernização da agricultura por meio de pesquisa e transferência de tecnologia para produtores do agronegócio. Assim, a gênese do campo ocorreu a partir da prevalência do discurso modernizador sem reformas, que orientou os programas nacionais de desenvolvimento e, conseqüentemente, norteou a lógica dominante da prática de pesquisa.

Vale aqui mencionar que esse contexto político de criação da prática de pesquisa em estudo possui vínculos com disposições ainda mais antigas, advindas da história de formação do povo brasileiro, fortemente atrelada a uma economia de exploração agrícola, madeireira e pecuária, associada a um processo de concentração de ativos em uma elite oligárquica empresarial e utilização de grande quantidade de mão de obra escrava. Estas disposições exerceram forte influência no processo de urbanização e industrialização brasileira, bem como no processo de modernização agrícola instaurado no país (RIBEIRO, 2006). Mas vamos nos ater à segunda metade do século XX, época em que o campo investigado foi constituído.

A partir da década de 1990, intensificaram-se no Brasil os discursos em defesa da questão ambiental, que traziam ao debate os efeitos nefastos do ritmo de crescimento da produção e do consumo. Estes discursos buscavam conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e proteção dos ecossistemas do Planeta, consagrando o conceito de desenvolvimento sustentável e, com ele, o fortalecimento de diversos movimentos sociais brasileiros, alinhados a outros importantes movimentos internacionais (FERREIRA, 1998). Conjugado com a crítica ao modelo modernizante de agricultura e articulando-se com as questões sociais e culturais a partir de uma proposta de combinar a conservação e preservação ambiental com o seu uso socialmente justo, o discurso ambiental se desdobrou em propostas de resgate e revalorização do conhecimento popular desenvolvido ao longo da história da prática agrícola no país, além de um desenvolvimento a partir da participação da população local na construção de projetos democráticos (COSTA NETO; CANAVESI, 2003). Neste período, os discursos ambientais e sociais se fortaleceram no âmbito da construção da prática de pesquisa, gerando novas propostas que ganharam força na disputa por recursos que viabilizassem suas execuções.

Além destas disposições encontradas no contexto político e social da criação da prática, verificaram-se outras disposições relacionadas ao *modus operandi* da ciência desenvolvida no âmbito nacional. A história da ciência no Brasil está imbricada com a história de formação da sociedade brasileira. Isto porque ela é fruto e cúmplice da construção dessa sociedade e não pode ser refletida sem atribuir-lhe uma posição.

O campo científico que envolve a prática em estudo é o das ciências agrárias. O desenvolvimento do conhecimento agrário no Brasil é bastante antigo, com registros de seleção e melhoria de plantas muito antes da colonização europeia. Com a chegada dos portugueses e da razão iluminista de intenções colonialistas, as ciências agrárias foram priorizadas tendo em vista o potencial botânico e agrônômico do país para economia lusitana. A partir da segunda metade do século XX as novas investidas neocolonialistas impulsionaram as ciências agrárias no país a partir da interferência financeira de instituições privadas nas escolas de agronomia, universidades e institutos de pesquisa e extensão e das parcerias entre essas instituições privadas e empresas governamentais para a disseminação do modelo da revolução verde (FITZGERALD, 1994; FARIA; COSTA, 2006).

As escolas e as universidades de agronomia tiveram papel fundamental na formação dos pesquisadores do campo em estudo e na sustentação do seu discurso científico ortodoxo. Elas formaram uma extensa rede de cientistas que possibilitou a difusão e a consolidação do modelo. A configuração do meio científico brasileiro à época da gênese da prática assumiu a função de disseminar crenças e valores por meio

das verdades científicas, fortalecendo as ações do governo que defendiam o modelo, atendendo aos interesses da elite oligárquica e de corporações transnacionais (BRUM, 1988). A partir desse casamento entre a ciência e o Estado Militar, no qual ela assume a posição dominante, é que surge a prática de pesquisa em estudo.

Vale ressaltar que historicamente a ciência brasileira se insere dentro de um debate científico internacional, que nada possui de neutro, se caracterizando como um campo de lutas dos Estados por afirmação de poder sobre o saber científico universal. Um campo autolegitimado que garantiu a hegemonia do iluminismo francês e inglês, que por sua vez estabeleceu um fluxo de difusão desse saber científico – “dos centros de saber para as áreas periféricas” (KURY, 2004, p. 125-6). Apesar das tentativas da ciência brasileira em legitimar a América portuguesa como lugar de produção científica, esse fluxo do saber ainda é predominante.

É esta ciência, que se autoproclama como única forma válida de conhecimento, neutra e universal, que legitima as ações do Estado, difunde um saber estrangeiro e constitui a ortodoxia do campo em estudo. Ela se torna o braço direito na disseminação do modelo da revolução verde na agricultura brasileira. Este modelo, por sua vez, insere a ciência e os pesquisadores nacionais no âmbito de uma estratégia corporativa multinacional que visa submeter a economia de Estados aos seus interesses econômicos (BEUS; DUNLAP, 1990; ALMEIDA, 1989; FROELICH, 2010).

O debate contemporâneo no campo das ciências agrárias em torno das questões econômicas, ambientais e sociais possui o movimento agroecológico como parte da heterodoxia. Este movimento se estabelece no Brasil no início da década de 1980 como metodologia e estrutura conceitual para o estudo de agroecossistemas, oferecendo grandes contribuições de estudos sobre sistemas de cultivos e sobre os conhecimentos tradicionais dos países periféricos (GLIESSMAN, 2000). Costa Neto e Canavesi (2003, p. 204) sustentam que a agroecologia se constituiu campo técnico científico, a partir de duas características distintas das demais ciências contemporâneas correlatas a ela: i) a adoção da ideia de sistemas; e ii) a legitimação e “reconhecimento dos saberes tradicionais da agricultura não cientificamente especializada, praticada com base em influências socioculturais”. Neste sentido, ela converge com os discursos que tematizam aspectos socioculturais e ambientais para o desenvolvimento rural e se contrapõe ao discurso econômico e iluminista dominante. Desta forma, o debate na arena científica insere-se no debate político que se estabelece a partir de posições historicamente constituídas na sociedade brasileira.

Outra disposição relevante para a construção da prática em estudo é a forma de organização do Estado, considerando seu processo de formação e suas transformações ao longo da história. Bresser-Pereira (2001) argumenta que o Estado brasileiro transitou por três momentos históricos em que se transformou e assumiu formas distintas: oligárquico-patrimonial, autoritário-burocrático e democrático-gerencial. Para o autor, o Estado no início do século XX caracteriza-se por ser oligárquico, ou seja, comandado por uma elite de políticos patrimonialistas de origem aristocrática decadente, que eram juristas, letrados e militares que obtinham seu poder e sua renda por meio do patrimônio do Estado, confundido com frequência com o patrimônio privado destes políticos. Para governar possuíam alianças com os senhores de terra e com os comerciantes urbanos. Quando essa elite começa a receber elementos de origem social mais baixa como membros do clero e do exército inicia-se uma configuração de Estado mais autoritário, calcado na burocracia.

O Estado autoritário-burocrático é caracterizado por Bresser-Pereira (2001) como marcado por governos autoritários e centralizadores e pela presença dos militares do exército na aliança de poder, ainda composta pela oligarquia, principalmente a cafeeira, e pela elite política burocrata-aristocrática. Este tipo de Estado está presente, na classificação de Bresser, nos períodos entre 1930 e 1945 e entre 1964 e 1985. Neste contexto, a burocracia foi implantada para contrapor à prática de apropriação do Estado em benefício de interesses pessoais, típica do patrimonialismo, bem

como alinhar o Estado a uma perspectiva capitalista cada vez mais dominante na sociedade. Essa burocracia assumia um papel relevante na coordenação de grandes empresas de bens e serviços, estatais ou privadas, dentro de um contexto em que o Estado assume um papel cada vez mais impulsionador da industrialização brasileira e de valorização da competência técnica. É neste período que nasce a prática de pesquisa em análise, fortemente ancorada nos preceitos meritocráticos e em processos burocráticos, entretanto ainda influenciada por disposições de um Estado patrimonialista. Por fim, o autor acrescenta o Estado democrático-gerencial (a partir de 1985). Esta fase é sustentada a partir da reforma desenvolvimentista de 1967, cuja característica marcante é a promoção de uma descentralização administrativa precursora das reformas gerenciais que se instauraram no país a partir de 1990. Neste Estado, ainda segundo o autor, surge uma sociedade pós-industrial que estabelece a competição nas fronteiras do conhecimento e uma economia capitalista globalizada que exige agilidade nos processos administrativos. Assim, este novo Estado buscou adaptações para flexibilizar seus procedimentos de gestão pública alinhando-os às novas exigências do sistema capitalista em evolução. Neste sentido, inicia-se uma reforma gerencial a fim de tornar o Estado um "agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e de capacitação das empresas no processo competitivo internacional" (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 243).

No que tange ao processo competitivo mundial e o papel do conhecimento neste contexto, Silva Júnior e Kato (2010) argumentam que as estratégias de grandes corporações transnacionais preveem um aumento significativo dos investimentos externos diretos, principalmente com vistas a exploração de tecnologias locais e a produção de conhecimento realizada além das fronteiras da corporação. Pois a base da competitividade destas organizações está na P&D. Neste sentido, os autores criticam as reformas propostas pelo Estado gerencial alegando que se dão no âmbito de um campo econômico onde prevalece a hegemonia destas grandes corporações, e com uma racionalidade mercantil que se tornou nefasta para o pensamento intelectual mais crítico, colocando as instituições de pesquisa a serviço da pauta de pesquisa destas organizações e levando-as a perderem sua autonomia.

A constituição de um arranjo jurídico (Lei de Inovação Tecnológica – nº 10.973 de 02/12/2004, criação dos Fundos Setoriais em 1999, Lei do Bem – nº 11.196/2005, Lei da Biossegurança e Lei Federal nº 11.079/04 que legitima a licitação e contratação das Parcerias Público-Privada-PPP) permitiu a mercantilização das instituições de pesquisa nacionais "objetivada em conhecimento a serviço do capital nacional e estrangeiro". As parcerias público-privada se tornam instrumentos diretamente relacionados aos serviços não exclusivos do Estado. Neste aspecto, a reforma articula uma política econômica universal com políticas sociais que "não promovem a reestruturação social no que tange a concentração de renda e patrimônio, dos conflitos no campo, da pobreza, da fome e do trabalho escravo" (SILVA JÚNIOR; KATO, 2010, p. 65), caracteriza-se assim como uma reforma, sem reformas sociais, apenas de cunho administrativo do Estado que favorece o capital privado. Neste sentido, os novos mecanismos de controle idealizados pela reforma repercutem nas organizações de pesquisa na forma de um produtivismo acadêmico de artigos científicos e tecnologias transferidas que não favorecem o pensamento crítico.

A partir desta contextualização, compreendem-se as disposições para pensar e agir que conformaram a tecelagem da prática de pesquisa estudada (Figura). Em primeiro lugar e de forma mais ampla deve-se considerar as disposições atreladas a uma sociedade cuja formação e especificidades estão fortemente associadas a grandes desigualdades sociais, com domínio oligárquico empresarial na exploração capitalista agrosilvopastoril, geralmente com vistas à exportação, como principal atividade econômica. Mais diretamente, tem-se a influência das disposições de um contexto político específico, que conformou a pesquisa localizando-a em uma prática discursiva que revela as orientações econômicas e produtivistas da agricultura, em detrimento do discurso que priorizava as reformas sociais, como a reforma da estrutura fundiária e as reformas trabalhistas no campo, por exemplo.

Consideraram-se também influências relevantes advindas da conformação do campo científico no Brasil, que se sustentava na ciência positiva como forma de saber universal e neutro, inserida no fluxo de difusão do saber científico – do saber dos países centrais para as áreas periféricas. E por fim, as influências advindas das disposições emanadas pela formação e transformação do Estado brasileiro, servil da elite oligárquica empresarial dominante desde suas origens patrimonialistas até as reformas gerenciais, com vistas à adequação às novas exigências capitalistas de apropriação tecnológica.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura - Disposições que influenciam a constituição da prática, 2012

○ campo da pesquisa: um espaço marcado por diferenças e disputas

Bourdieu (1996) considera que as diferenças são elementos essenciais para a análise do campo social de uma prática, definindo o próprio espaço social como espaço de diferenças onde os agentes se distribuem, assumindo posições de acordo com princípios de diferenciação. Analisar essas posições é analisar o conjunto de características que distinguem esses agentes no campo e que constroem um conjunto de representações sobre este espaço social. Mas não apenas isso, analisar posições é também compreender as forças que visam imprimir um princípio organizador sobre a prática.

Observando o microcosmo de relações sociais que envolvem a pesquisa, principalmente em momentos de discussão sobre planejamento e foco, nota-se muito claramente que, entre os pesquisadores, há recorrentes antinomias políticas e paradigmáticas no que tange à orientação da pesquisa. Pode-se dizer que o contexto de criação deste campo deixou um legado de disposições associadas aos debates que dividiam a sociedade à época, mesmo que o golpe militar tenha intencionado encerrá-los.

Principalmente por se constituir no contexto histórico desenvolvimentista do governo militar no período de 1964-1984, o ordenamento da prática ou sua doxa, alinhou-se à concepção de agricultura moderna da Revolução Verde, em que a pesquisa agropecuária deve-se orientar para atender as demandas do mercado com vistas a aumentos de produção e produtividade, principalmente de commodities, a partir de uso intensivo de tecnologias associadas às concepções do agronegócio. Sua constituição jurídica

como ente público neste contexto atrelava-a a políticas estatais que privilegiavam grandes empresários rurais e corporações transnacionais, a partir de pesquisas que possibilitaram a ocupação dos Cerrados com cultivo de grandes monoculturas de soja e pastagens, intensas em capital e tecnologia e voltadas para a atividade de exportação. O modelo de agricultura moderna que inspirou a constituição da prática atrelou a ela uma função difusionista de pacotes tecnológicos que tentava vincular o produtor rural ao complexo agroindustrial fornecedor de máquinas e insumos agrícolas. A Direção [...] estava convencida das enormes dificuldades que teria de enfrentar nos seus primeiros anos de vida [...] haveria, seguramente, que responder às cobranças naturais por resultados [...]. A ideia foi no sentido de formular 'sistemas de produção' utilizando-se os conhecimentos disponíveis e divulgá-los, da melhor maneira possível, entre grupos de agricultores. Esses 'sistemas de produção' passaram a ser conhecidos como os 'pacotes tecnológicos' [...]. À época, era muito claro que o problema básico das instituições de pesquisa e de assistência técnica, dentro do seu campo de responsabilidade em relação ao desenvolvimento da agricultura, era o de fazer com que o produtor rural incorporasse as novas tecnologias aos processos produtivos. A Revolução Verde, em outros países, estava adotando programas e realizando ações com a utilização intensiva de fertilizantes e sementes de boa qualidade. Isso aumentava a cobrança (CABRAL, 2005, p. 113).

A pressão pela instalação do modelo de agricultura moderno vinha não apenas do governo militar, mas principalmente do campo das ciências agrárias, visto que a pesquisa agropecuária se encontrava envolvida pelas concepções do modelo principalmente a partir das redes de conhecimento científico onde circulavam as ideias dos avanços tecnológicos e da promessa de aumento da produção de alimentos para eliminar a fome no mundo. As escolas de agronomia inculcavam as ideias modernistas e formavam futuros pesquisadores já alinhados à 'visão correta' sobre o foco que deveria ser dado à pesquisa. O campo científico se posicionava a favor do modelo, se constituindo como estratégia fundamental para disseminar uma perspectiva de desenvolvimento capitalista, que levava a industrialização ao campo e iniciava ações de mundialização econômica. Fazer pesquisa para disseminar a revolução verde era 'o sentido do jogo'. Nota-se também que, desde suas origens, o campo social da pesquisa pouco consegue refratar as influências advindas de outros campos, principalmente as oriundas do campo científico e do governo militar, mostrando-se assim sua natureza heteronômica.

Entretanto, em meados de 1980, com a retomada do debate em torno das questões agrárias e a partir do fortalecimento do discurso ambiental em 1990, revigorou-se a heterodoxia no campo que apresenta projetos que introduzem a reflexão sobre sustentabilidade, destoando dos escopos de pesquisas do modelo desenvolvimentista calcados unicamente no mercado e competindo por recursos que permitem suas operacionalizações. Projetos agroecológicos, projetos com vistas a sustentar práticas da agricultura familiar desvinculadas do agronegócio, projetos de preservação de sementes indígenas, de conservação ambiental, de apoio a assentamentos de reforma agrária, entre outros, foram gradativamente se inserindo no campo, gerando intensas discussões sobre qual deveria ser o foco das pesquisas no centro, se um foco amplo defendido pela heterodoxia ou um foco restrito defendido pela ortodoxia a partir da crítica ao desvio do foco ou a falta de foco das pesquisas e seus malefícios.

Princípios de diferenciação: os capitais em jogo

Para além destas antinomias herdadas historicamente, que distinguem simbolicamente os agentes no campo por meio dos escopos de seus projetos e contribuem na acumulação de uma espécie de capital social, há outros princípios de diferenciação que permitem influenciar a construção da pesquisa e sua doxa. Para Bourdieu (1996), estes princípios de diferenciação se traduzem em um conjunto de capitais que, dependendo da carteira de acumulação de cada agente, pode em maior ou menor intensidade, influenciar essa tecelagem da prática. Na prática em estudo, estes capitais estão relacionados à obtenção de um conjunto de recursos que viabilizam a execução das pesquisas podendo ser: i) de natureza científica como títulos, projetos

em andamento, resultados científicos apresentados e reconhecimento entre os pares; ii) de natureza político-institucional, como cargos de chefia, supervisão e coordenação; iii) de natureza econômica, como recursos monetários; e iv) de natureza burocrática, como acesso a fortes e dóceis operários de campo, viveiros, máquinas, equipamentos, veículos, viagens, laboratórios e casas de vegetação.

Recursos de natureza científica viabilizam a acumulação de recursos monetários via aprovação de projetos em editais que financiam a realização das pesquisas. Já os recursos de natureza político-institucional, por meio da autoridade legitimada de comando, realizam a distribuição dos acessos aos recursos burocráticos, que em última instância são os que operacionalizam a produção da pesquisa. Esses recursos facilitam a acumulação de três tipos de capitais disputados no campo e já indicados por Bourdieu (1996; 2004): o capital científico puro, o capital científico institucionalizado e o capital econômico. O jogo social que envolve a produção de pesquisas e geração de resultados no campo intenta a acumulação desses capitais de forma a aumentar o poder de influenciar a prática conforme as concepções político-científicas em jogo.

Produção de pesquisa: tomada de posições e estratégias em jogo

Os pesquisadores se distinguem entre si pela reunião de um conjunto de recursos diversos. Quanto ao acúmulo de capital científico, podem se posicionar como gestores, a partir da acumulação de fortes redes políticas e da conquista de cargos comissionados, ou como técnicos, a partir da acumulação de títulos, projetos de pesquisa e resultados publicados que predispõe à conquista de reconhecimento de sua contribuição científica e tecnológica pelos pares. Quanto a sua orientação político-científica, podem se posicionar como focados no aumento de produção e produtividade buscando legitimidade nas redes sociais do agronegócio detentoras de maior capital político e econômico na sociedade brasileira. Ou podem se distinguir como adeptos das questões socioambientais no campo. Neste sentido, buscam legitimidade social junto às organizações sociais como WWF, AS-PTA, Articulação Nacional de Agroecologia (ANA), às convenções internacionais e aos setores governamentais cujos discursos ambiental e social possuem forte sustentação na sociedade contemporânea, como MMA (Ministério do Meio Ambiente), MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) e IBAMA.

A elaboração do projeto de pesquisa prevê a concepção de um escopo alinhado a uma posição político-científico dentre as relatadas anteriormente. Inserido em um espaço social de forças que buscam influenciar a definição deste escopo, o pesquisador intenta acumular capitais que o permitam maior influência sobre a prática de pesquisa. A ortodoxia do campo, alinhada à concepção modernizante de agricultura, estabeleceu-se em posições gerenciais a maior parte da história da prática, possuindo em seu favor os mecanismos burocráticos e administrativos de reprodução da doxa por ela estabelecida, incluindo desde procedimentos operacionais até processos de planejamento, avaliação e controle. Entretanto, enquanto campo, as lutas para subverter essa ordem estão sempre presentes. Neste sentido, é interessante refletir sobre o processo de planejamento estratégico instituído pelo campo. Este, ao conceber planos diretores de médio prazo (4 anos), propõe a ser um orientador da prática de pesquisa ao definir uma missão, objetivos e metas que devem ser compartilhadas por toda equipe de agentes pesquisadores envolvidos. Assim, estabelece uma ordem legitimada, objetivada nos objetivos e metas da pesquisa que se tornam norteadores dos escopos dos projetos a serem desenvolvidos. Nestes momentos de definição dos 'focos' da pesquisa, observam-se verdadeiras batalhas discursivas em torno de palavras e até mesmo preposições. Mudanças no sentido da missão ou de objetivos podem fazer imensa diferença, tornando mais amplo ou mais restrito o ordenamento proposto. Sentidos mais amplos de missão favorecem a inclusão de concepções heterodoxas, caracterizando-se estratégias de subversão da ordem. Ao contrário, o discurso da necessidade de foco na missão constitui estratégias da ortodoxia de manter a ordem estabelecida no campo. Mas vale mencionar que apesar da força de

influência do processo de planejamento e avaliação da pesquisa, os agentes aprendem com sua práxis a resistir e adaptar suas ideias de forma que sejam camufladas em meio a discursos e palavras chaves alinhadas à ordem estabelecida.

Esse [novo sistema de avaliação] mudou as regras do jogo, a gente já sabia dos atalhos para não ser penalizado [relativo à baixa produção de tecnologias transferidas] agora vamos ter que aprender de novo [a como ajustar o trabalho realizado às cobranças por metas de resultados relativas à tecnologia transferida](Fonte: agente entrevistado).

Tendo em vista a influência que os planos e metas exercem sobre os escopos de pesquisa, o processo de planejamento estratégico torna-se uma verdadeira arena de lutas, onde duas posições afloram perceptivelmente e se manifestam ao longo do tempo em qualquer discussão que envolva a reflexão sobre focos de pesquisa e objetivos da prática. As disputas entre essas posições pelo acúmulo de capital social, econômico, científico puro e científico institucionalizado intentam a reunião de fundos que permita influenciar a ordem do campo que delinea o escopo das pesquisas, facilita o sucesso de suas execuções e o alcance de resultados reconhecidos entre os pares. Vejamos com maiores detalhes os jogos sociais estabelecidos entre os agentes e suas influências na conformação da prática.

As relações entre pesquisadores e gestores

Os pesquisadores que possuem cargo gerencial acumulam grande volume de capital científico institucionalizado, uma espécie de capital burocrático. Apesar da existência de rituais de seleção pautados pela capacidade técnica e gestora do candidato, a obtenção de capital científico institucionalizado perpassa necessariamente pelo pertencimento ou sancionamento do candidato por uma rede social rica em influências políticas. O apoio por redes sociais fortes dentro da instituição é facilitado quando também se acumula uma espécie de capital simbólico, traduzido pela detenção de títulos acadêmicos, cargo de pesquisa, antiguidade na organização, reconhecimento de sua capacidade gestora e certa capacidade técnica. Por estar vinculado a uma rede social e política, dependem do conjunto de forças políticas que se estabelecem no controle do Estado e da prática, sendo orientados pela ordem emanada a partir dessas forças. A transmissão do capital científico institucionalizado aos agentes citados é realizada por nomeação burocrática advinda do ministro da agricultura ou do diretor presidente da instituição de pesquisa a qual a prática se vincula, daí pode-se afirmar a dificuldade de refração das influências advindas do governo.

O acúmulo do capital institucionalizado confere ao seu portador um poder legitimado de distribuir os meios de produção de pesquisa, como áreas de campos experimentais, salas e estruturas de laboratório, máquinas, insumos, serviços de compras de material, 'pessoal de apoio', cotas de viagem e outros. Entretanto, o poder de distribuição dos meios de produção é limitado por uma convenção interna ao campo que reconhece como legítima a 'posse' de meios de produção adquiridos com recursos financeiros captados pelos projetos de pesquisa, ou de posse desses projetos ou pessoas há muito tempo.

Aqui cabe uma observação importante sobre a captação de recursos via projetos de pesquisa. A atividade de elaboração e aprovação de um projeto de pesquisa, associada à captação de recursos para sua execução, foi conformada para garantir recursos complementares aos do Estado no financiamento da pesquisa, visto a insuficiência do aporte de recursos advindos dessa fonte. Assim, a atividade de captar recursos foi descentralizada para os pesquisadores técnicos, podendo os mesmos submeter seus projetos a várias fontes de financiamento, inclusive de organizações privadas. Com isso, os pesquisadores técnicos assumiram também a gestão dos recursos captados para os projetos, que se tornaram pequenos empreendimentos dentro da instituição, alguns bastante lucrativos necessitando de uma verdadeira microestrutura gerencial para distribuir recursos adquiridos pelo projeto e controlar seu andamento. Essa microestrutura é muitas vezes denominada pelos próprios agentes como pequenas empresas de pesquisa dentro da empresa de pesquisa ou de 'pequenos feudos', visto algumas similitudes. Esses 'feudos' caracterizam-se espaços de poder sobre a prática

por meio de certa independência econômica e estrutural em relação ao centro de comando da pesquisa, conquistada a partir da captação de recursos junto a outras fontes de financiamento, o que fortalece os pesquisadores técnicos nos jogos sociais que estabelecem junto aos pesquisadores gestores. Por outro lado, subordina o escopo da pesquisa aos direcionamentos requeridos pelos editais lançados por estas outras fontes, favorecendo setores ricos em capital econômico, com capacidade de financiar parte das pesquisas, em detrimento de setores com menor capacidade de financiamento. Apesar dessa subordinação, observam-se microrresistências quando parte destes recursos também é utilizada para financiar outras ações não previstas pelo projeto, mas julgadas relevantes pelo próprio pesquisado em uma prática dinâmica e flexível. A gente monta no cavalo que passa arreado na nossa frente para conseguir realizar o que queremos fazer [...] (Fonte: agente entrevistado).

Retomando sobre o poder conferido pelo capital científico institucionalizado ao seu portador, acrescenta-se que ele se estende também aos meios de reprodução da ordem, ou seja, ao pesquisador que ocupa cargos de gestão cabe, além de distribuir recursos de produção, estabelecer regras e metas, nomear e instituir hierarquias formais entre agentes, avaliar desempenhos e instituir categorias de classificação dos agentes em relação ao seu mérito técnico por meio da distribuição de referências que representam ganhos financeiros ou mesmo no repasse econômico e simbólico de prêmios e ritos de consagração de mérito. O processo de avaliação é fundamental ferramenta para essa reprodução da ordem, disposição muito frequente advinda do campo acadêmico. No caso da prática em questão, o sistema de avaliação é um instrumento de poder simbólico, pois constitui representações sobre o mérito de cada agente. Além disso, verifica-se a ordem institucional e as metas de produtividade, estabelecidas pela ortodoxia, foram efetivamente internalizadas e cumpridas. Pelo fato do sistema de avaliação estar atrelado ao sistema de promoção e premiação, a classificação simbólica dos agentes ocorre quase que automaticamente, favorecendo os mais ajustados à ordem. Por fim, o sistema de avaliação também é punitivo, quando favorece a estagnação salarial e marginalização do agente, se tornando também um instrumento de violência simbólica. Neste sentido, Bourdieu (1996) corrobora que o domínio sobre a produção simbólica é estratégia de reprodução da ordem, pois 'constitui espíritos' a partir de um trabalho pedagógico que somente se torna eficaz quando atrelado a um instrumento de violência simbólica.

O sistema de avaliação, enquanto instrumento de poder simbólico, reprodução da ordem e violência simbólica possui sua força limitada nos jogos estabelecidos entre técnicos e gestores, a partir do contraponto que o acúmulo de capital financeiro e científico puro estabelece no campo. Nesse sentido, metas e méritos são negociados em meio a um ambiente de forças mais igualitárias. Eu trago recurso e projetos para a unidade [e por conta disso] posso negociar melhor minhas metas com a chefia (Fonte: agente entrevistado).

O acúmulo de capital econômico realizado por pesquisadores técnicos, por meio da captação de recursos via projetos de pesquisa, permite a execução de pesquisas, o alcance de resultados e o reconhecimento de capacidade técnica entre os pares, viabilizando assim a obtenção de outro capital relevante ao campo: o capital científico puro. O reconhecimento do mérito de contribuição científica e tecnológica pelos pares é um importante recurso de característica simbólica, que acumulado pelo agente torna-o especialmente influente sobre a conformação da prática. Porém, esse mérito está associado à elaboração e participação em projetos de pesquisa que tenham apresentado resultados utilizáveis socialmente e gerado publicações reconhecidas pelo campo científico. A apresentação de resultados rapidamente utilizáveis pela sociedade possui maior reconhecimento dentro do campo, pois comprovam a eficiência institucional e justificam sua existência e seu aporte público.

Ricos em capital econômico e em capital científico puro, os pesquisadores técnicos possuem grande influência sobre o campo social da prática. Primeiro porque contribuem financeiramente para a aquisição e manutenção da infraestrutura produtiva administrada pelos gestores, pois os recursos advindos do Estado não são abundantes e suficientes para garantia de execução da prática em toda sua potencialidade. Segundo porque a posse de capital científico puro possui um significado simbólico dentro do

campo, capaz de influenciar os pares em decisões relevantes até mesmo na destituição de pesquisadores gestores, além de capitanear apoio em outras esferas do campo científico, propiciando acúmulo de capital social. Neste sentido, são aliados importantes para a gestão da pesquisa. Por outro lado, os pesquisadores gestores facilitam os trâmites burocráticos internos para a consecução das pesquisas, importante para acumulação de capital científico puro, sendo aliados importantes para pesquisadores interessados nesta acumulação.

Estes agentes relacionam entre si como em uma dança. Ao mesmo tempo em que precisam da outra posição para manter-se no campo, buscam estratégias que permitam maior liberdade e poder sobre a outra. Pesquisadores gestores buscam limitar o poder institucional que pesquisadores técnicos conquistam com aporte de grande volume de recursos, ameaçando o equilíbrio de influência sobre a prática. Para isso, dificultam burocraticamente o acesso aos meios de produção e se utilizam do sistema de avaliação para direcionar focos de pesquisa, metas e impor posições político-científicas. Enquanto que pesquisadores técnicos, ao se sentirem ameaçados pelo desequilíbrio de poder, utilizam seu aporte de capitais econômicos e sociais para negociar suas metas e escopos, podendo até usar sua influência sobre os pares para destituir a legitimidade dos gestores. Esse jogo quanto mais acirrado, mais enaltece recursos advindos de outros campos, como o apoio político, o recurso financeiro advindo de fontes privadas e o mérito científico, fragilizando a refração do campo às influências e ordenamentos desses outros espaços sociais: científico, governamental e da agricultura brasileira.

Considerações finais

O estudo sobre a prática de pesquisa analisada no âmbito de uma organização pública brasileira, a partir do conceito bourdieusiano de campo, reforça como a pesquisa está inserida dentro de uma arena de lutas e como sua constituição é influenciada pelo seu espaço social. Revela ainda que as influências dos campos científico, estatal, social e político são intensas, pois constituem disposições que influenciam a tecelagem da pesquisa na definição de seu escopo ou em sua execução, por meio de financiamentos, demandas sociais, indicações de cargos gerenciais, distribuição de recursos de produção, consagração de títulos e méritos, dentre outros. Ao consumir as representações produzidas por estes outros campos, os agentes da prática torna o campo susceptível aos problemas de outros campos situando-o mais próximo da heteronomia, com pouca capacidade de refratar o influxo.

O contexto de criação da prática submete sua tecelagem a uma concepção de agricultura moderna e de utilidade social que se torna visão dominante dos agentes em jogo, entretanto, mudanças sociais e políticas vêm pressionando a ordem estabelecida no campo por meio do fortalecimento de escopos de projetos de cunho ambiental e social. O jogo que envolve a influência destas posições na concepção do escopo de pesquisa utiliza-se dos capitais científicos em sua forma pura e institucionalizada, bem como capitais sociais e econômicos. Neste sentido, os agentes podem se posicionar ora como técnicos, detentores de capital científico puro, ora como gerentes, detentores de capital científico institucionalizado. Estratégias de manutenção e subversão da ordem instituída no campo ocorrem intensamente no âmbito do 'trabalho pedagógico' de inculcação da doxa, realizado por ferramentas gerenciais de planejamento e avaliação. Nesse espaço observaram-se duas estratégias discursivas: i) a primeira visa defender o foco da prática como forma de manter historicamente as linhas de pesquisa até então instituídas; e ii) a segunda intenta subverter a ordem estabelecida por meio da defesa da amplitude das linhas de pesquisa. A utilização do cargo gerencial na distribuição de recursos de produção como cota de viagem, compras de insumos e equipamentos, campos experimentais, análises laboratoriais, operários de campo dentre outros, e de reprodução como planejamento de metas e avaliação de desempenho se são estratégias doxófas. Já a busca de fontes externas para provimento de recursos de produção de pesquisas,

criando pequenas organizações de pesquisa em torno de projetos específicos, caracteriza-se como estratégias de subversão da ordem estabelecida.

Este estudo aponta para a necessidade de refletir sobre a influência de outros campos na criação de falsas antinomias e de falsos problemas que atravancam o desenvolvimento da prática, tornando-a dependente de campos externos. Neste sentido, o grande desafio se torna a operação de espaços internos de discussão e reflexão sobre a pesquisa realizada na organização, as posições paradigmáticas existentes, seus reais problemas e interesses. Estes espaços devem orientar-se para uma conciliação dos contrários, guiada pela consciência crítica dos interesses comuns aos agentes, superando o ímpeto nefasto de chamar o ordenamento de outros campos para reger suas lutas internas. A partir desse estudo, propõe-se para uma agenda de pesquisa a análise de outras possíveis posições no campo e suas influências sobre a prática, considerando os jogos sociais envolvidos. Identificar a heteronímia do campo social que envolve a pesquisa sinaliza para a necessidade de compreender o macrocosmo onde está inserida a prática de pesquisa analisada, buscando identificar possíveis estratégias que permitam uma relação mais autônoma entre a pesquisa e outros campos desse macrocosmo. Outro estudo relevante que pode derivar das análises aqui empreendidas diz respeito à observação mais acurada do novo desenho do sistema de avaliação de desempenho e seus reflexos no jogo social que envolve a pesquisa, buscando identificar estratégias subversivas e entrever as possibilidades de permanência e transformação desse novo sistema no campo.

Referências

- BEUS, C. E.; DUNLAP, R. E. Agricultura convencional versus alternativa: as raízes paradigmáticas do debate. *Rural Sociology*, v. 55, n. 4, p. 594-616, 1990.
- BLOOR, D. *Knowledge and social imagery*. London: Routledge, 1976.
- BOURDIEU, P. O campo científico. In: ORTIZ, R. (Org.). *Pierre Bourdieu*. São Paulo: Ática, 1983. cap. 4, p. 122-155. (Coletânea grandes cientistas sociais, 39).
- BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. In: BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989. p. 7-15.
- BOURDIEU, P. *The logic of practice*. Cambridge: Polity, 1990.
- BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- BOURDIEU, P. *Sociology in question*. Thousand Oaks: Sage, 1993.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papyrus, 1996.
- BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Org.). *Escritos de educação*. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 67-69.
- BOURDIEU, P. Os três estados do capital cultural. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Org.). *Pierre Bourdieu: escritos de educação*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 71-79.
- BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. In: BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002. cap. 1, p. 7-16.
- BOURDIEU, P. *Usos sociais da ciência*. São Paulo: Unesp, 2004.
- BOURDIEU, P. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp, 2008.
- BOURDIEU, P.; EAGLETON, T. A doxa e a vida cotidiana: uma entrevista. In: ZIZEK, S. (Org.). *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 265-278
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: The University of Chicago, 1992.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 mar. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 23 set. 2012.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, Df, 31 dez. 2004. Disponível em: <www.amperj.org.br/store/.../leis/L11079_ppp.doc>. Acesso em: 23 out. 2012.

BRASIL. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Institui o regime especial de tributação para a plataforma de exportação de serviços de tecnologia da informação - REPEs, o regime especial de aquisição de bens de capital para empresas exportadoras - RECAP e o Programa De Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais... e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 nov. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm>. Acesso em: 23 out. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, P. S.; SACHS, I.; WILHEIM, J. (Org.). *Brasil: um século de transformações*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BRUM, A. J. A revolução verde. In: BRUM, A. J. *Modernização da agricultura: trigo e soja*. Petrópolis: Vozes, 1988. p. 44-50.

CABRAL, J. I. *Sol da manhã*. Brasília, DF: Unesco, 2005.

CANTU, R. Uma abordagem das elites da burocracia econômica como espaço social. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOCIOLOGIA POLÍTICA, 1., 2009, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: UFPR, 2009. Disponível em: <<http://www.humanas.ufpr.br/evento/SociologiaPolitica/GTsONLINE/GT2/EixoII/abordagem-elites-RodrigoCantu.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2009.

COSTA NETO, C.; CANAVESI, F. Sustentabilidade em assentamentos rurais. O MST rumo à "reforma agrária agroecológica" no Brasil? In: ALIMONDA, H. *Ecologia política: natureza, sociedad y utopia*. Buenos Aires: Clacso, 2003. p. 203-215.

CUKIERMAN, H. L. Journey (s) to Santos. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, v. 5, n. 1, p. 35-56, 1998.

ALMEIDA, J. P. *Tecnologia "moderna" versus tecnologia "alternativa": a luta pelo monopólio da competência tecnológica na agricultura*. 1989. 275 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1989.

DELGADO, G. C. Expansão e modernização do setor agropecuário no pós-guerra: um estudo da reflexão agrária. *Estudos Avançados*, v. 15, n. 43, p. 157-172, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142001000300013&script=sci_arttext>. Acesso em: 23 dez. 2012.

DREIFUSS, R. A. *1964, a conquista do estado: ação política, poder e golpe de classe*. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

EMIRBAYER, M.; JOHNSON, V. Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, v. 37, n. 1, p. 1-44, 2008.

EVERETT, J. Organizational research and praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, v. 5, n. 1, p. 56-80, 2002.

FARIA, L.; COSTA, M. C. Cooperação científica internacional: estilos de atuação da Fundação Rockefeller e da Fundação Ford. *Dados*, v. 49, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-

52582006000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 jul. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52582006000100007>.

FERREIRA, L. C. *A questão ambiental: sustentabilidade e políticas públicas no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 1998.

FICO, C. Versões e controvérsias sobre 1964 e a ditadura militar. *Revista Brasileira de História*, v. 24, n. 47, p. 29-60, 2004.

FITZGERALD, D. "Exporting American Agriculture: The Rockefeller Foundation in México, 1943-1953". In: CUETO, M. (Ed.). *Missionaries of Science: The Rockefeller Foundation and Latin America*. Bloomington: Indiana University Press, 1994. p. 72-96.

FLECK, L. *La genesis y el desarrollo de un hecho científico*. Madrid: Alianza Universidad, 1986.

FROELICH, J. M. A novelesca reforma curricular das ciências agrárias e a sustentabilidade: novas demandas, velhos problemas. *Revista Brasileira de Agroecologia*, v. 5, n. 2, p. 3-15, 2010.

GLIESSMAN, S. R. *Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável*. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

KENWAY, J.; MCLEOD, J. Bourdieu's reflexive sociology and spaces of points of view: whose reflexivity, which perspective? *British Journal of Sociology of Education*, v. 25, n. 4, p. 525-544, 2004.

KNNOR-CETINA, K. Laboratory studies: historical perspectives. In: KNNOR-CETINA, K. *International encyclopedia of the social & behavioral science*. Amsterdam: Elsevier, 2001. p. 8232-8238.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.

KURY, L. Homens de ciência no Brasil: impérios coloniais e circulação de informações (1780-1810). *História, Ciências, Saúde - Manguinhos*, v. 11, supl. 1, p. 109-129, 2004.

LATOUR, B.; WOOLGAR, S. *A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

LYNCH, M. et al. *Art and artifact in laboratory science: a study of shop work and shop talk in a research laboratory*. London: Routledge & Kegan Paul, 1985.

LYRA, F. *Os últimos anos antes do golpe militar*. Disponível em: <<http://www.outraspalavras.net/2012/04/04/os-ultimos-anos-antes-do-golpe-militar/>>. Acesso em: 28 maio 2012.

DELFIN NETTO, A. *Problemas econômicos da agricultura brasileira*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1963. (Boletim, 46).

PRADO JÚNIOR, Caio. *A questão agrária no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

PREMEBIDA, A. *As biotecnologias e a politização da vida*. 2008. 283 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

REIS FILHO, D. A. O colapso do colapso do populismo ou a propósito de uma herança maldita. In: FERREIRA, J. (Org.). *O populismo e sua história: debate e crítica*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. p. 344.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

SILVA JÚNIOR, J. R.; KATO, F. B. G. Mundialização do capital, reforma do estado, pós-graduação e pesquisa no Brasil. *Revista HISTEDBR*, n. 37, p. 59-71, 2010. Disponível em: <<http://www.fe.unicamp.br/histedbr/viewarticle.php?id=170>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 27-55, 2006.

WACQUANT, L. Esclarecer o Habitus. *Educação & Linguagem*, v. 10, n. 16, p. 63-71, 2009.

Submissão: 09/10/2013

Aprovação: 10/12/2014

FATORES CONDICIONANTES DO EMPREENDEDORISMO: REDES SOCIAIS OU CLASSES SOCIAIS?

CONDITIONING FACTORS OF ENTREPRENEURSHIP: SOCIAL NETWORK OR SOCIAL CLASS?

Gláucia Maria Vasconcellos Vale*

Resumo

Considerado um dos pilares da moderna sociologia econômica, o conceito de imersão, como concebido por Granovetter, vem sendo objeto de críticas. Barber questiona a primazia dada pelo autor à economia de mercado e a importância, por ele imputada, às estruturas sociais, baseadas em relações interpessoais. Segundo Barber, coexistiriam, atualmente, além do mercado, mais dois outros tipos de interações econômicas (reciprocidade, redistribuição), já mencionados por Polanyi. Todos encontram-se imersos em diferentes tipos de estruturas – a exemplo dos sistemas de estratificação social. Este trabalho avalia a capacidade explicativa dessas duas concepções, na análise da maneira como empreendedores constroem seus empreendimentos e mercados. Utiliza, para isso, uma pesquisa amostral, realizada com 100 empreendedores. Conclui-se que existe associação entre as variáveis relações interpessoais e as demais. Observa-se, no entanto, que não se podem subestimar as contribuições de Barber. Os resultados gerais permitem vislumbrar facetas, até então inexploradas, do complexo processo de construção dos mercados.

Palavras-chave: Imersão. Redes Sociais. Classe Social. Mercado. Redistribuição. Reciprocidade.

Abstract

Underpinning modern economic sociology theory, the concept of *imersão*, as conceived by Granovetter, has been holding against a barrage of criticism. Barber, for example, questions the primacy conferred by Granovetter on the market economy as well as his assigned importance to social structures based on interpersonal relations. According to Barber, two relevant types of economic interactions (besides the market, as previously described by Polanyi) coexist: reciprocity and redistribution. All such interactions are embedded in different types of social structures, in analogy with systems of social stratification. Therefore, this study evaluates the explanatory power of these two alternative conceptions, insofar as they focus on the way entrepreneurs pursue their businesses. For such an endeavor, it relies upon data obtained from a survey of 100 entrepreneurs. The findings indicate an important association between interpersonal relations and the remaining variables. However, Barber's

* Pós-doutorado em Sociologia Econômica pela Université de Paris-Sorbonne (Paris IV), Paris, França. Instituição de vínculo: Programa de Pós-Graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica (PPGA - PUC), Minas Gerais, Brasil.
E-mail: galvale@terra.com.br

contributions are not to be dismissed altogether. Moreover, the overall results shed light on aspects hereunto unexplored *vis-à-vis* the complex processes of market construction.

Keywords: Embeddedness. Social Network. Social Class. Market. Redistribution. Reciprocity.

Introdução

O conceito de *embeddedness* – imersão (GRANOVETTER, 2007), enraizamento (VALE, 2006), encrustamento (MACHADO, 2010) – primeiramente utilizado por Polanyi (1992a; 1992b), é um dos pilares da moderna sociologia econômica. Surgiu como um contraponto às ciências econômicas, capturadas pelo princípio do 'imperativo do mercado' (BARBER, 1977; 1990; 1993; 1995). A partir dos trabalhos de Granovetter (1985a), veio a adquirir a centralidade nos estudos contemporâneos, com repercussões, inclusive, na área do empreendedorismo (BURT, 1992; UZZI, 1997; PORTES; SENSENBRENNER, 1993; MARTES, 2009). No campo das ciências sociais, a economia e a sociologia divergem na maneira de vislumbrar o empreendedor. Nas ciências econômicas, o empreendedor é visto, geralmente, como um ator racional e atomizado, que produz e transaciona bens e serviços em um mercado competitivo e impessoal, constituído por atores anônimos (KIRZNER, 1982; KNIGHT, 1964; BAUMOL, 2010, CASSON, 2003).

Na sociologia, o empreendedor é vislumbrado como um ator inserido em um dado contexto social, o que influencia suas iniciativas. Weber (1958), por exemplo, destaca o componente cultural – no caso, a ética protestante – na formação do espírito empreendedor. Simmel (1971) menciona a importância das vinculações sociais na sua concepção do estrangeiro como o mercador. Thornton (1999, p. 21) observa que "indivíduos e organizações afetam e são afetados pelo contexto social é seminal na sociologia contemporânea e tem sido utilizada para análise do fenômeno empreendedor". No esteio dessas reflexões, mas com uma visão muito particular, situa-se a moderna sociologia econômica. Para Granovetter (1973; 1985a; 2005a; 2005b; 2008) e seus seguidores, as estruturas sociais – no formato de redes interpessoais – influenciam as iniciativas individuais e os resultados econômicos daí derivados. No contexto dessas reflexões, o empreendedor pode ser vislumbrado como um ator imerso em uma estrutura de relações sociais que, por sua vez, condiciona a maneira como constrói o seu empreendimento e o seu mercado.

Embora central para a moderna sociologia econômica, o conceito de imersão, como concebido por Granovetter (1985a), vem sendo, ao longo do tempo, alvo de críticas e revisões (BECKERT, 2009; MACHADO, 2010; KRIPPNER, 2004; DALE, 2011; BARBER, 1995). Alguns autores questionam, inclusive, a maneira como Granovetter teria se apropriado do conceito de Polanyi. Polanyi (1992a; 1992b) estava interessado nas diferenças entre os sistemas econômicos existentes no passado – reciprocidade, redistribuição e transação – e o sistema, então emergente, designado de economia de mercado. Observa o autor que o que se convencionou chamar, no mundo contemporâneo, de mercado – ou seja, um "lócus de transações/trocas" (POLANYI, 1992a, p. 47) – seria, na verdade, apenas uma das três formas possíveis de integração econômica ou de se institucionalizar a economia. Diferentemente das formas encontradas no passado, o mercado, que passou a dominar o mundo moderno, encontra-se *desembbeded*.

Granovetter (1985a), ao retomar o conceito de Polanyi, direciona seu foco para o estudo da instituição do mercado, com seus atores e contextos. E faz isso em clara contraposição às abordagens econômicas neoclássicas vigentes. Para o autor (1985a), as instituições e as transações econômicas encontram-se imersas em relações sociais. Não existiria, no caso, o mercado anônimo e impessoal, preconizado pela análise econômica. Um dos primeiros autores a contestar alguns pontos da visão de Granovetter foi Barber (1990; 1995). Suas críticas incluem tanto a maneira com

Granovetter (1985a) teria se apropriado do conceito de Polanyi (1992a; 1992b) como, também, certas dimensões da proposição teórica do autor.

Barber (1995) também possui uma visão própria sobre imersão, estruturas sociais e mercado, o que o distingue tanto de Polanyi (1992a) – que considera que o mercado encontrava-se *desembedded* – quanto de Granovetter (1985a), que vê o mercado *embedded* em redes sociais. Para Barber, a economia moderna seria resultante de um processo de diferenciação econômica, dotado de complexas interdependências, que gera a convivência dos três diferentes tipos de trocas econômicas (reciprocidade, redistribuição e mercado). Barber, assim como Granovetter (1985a; 2005a; 2005b; 2008), considera que as estruturas sociais influenciam as ações humanas. Mas, diferentemente de Granovetter – que entroniza as redes sociais – Barber destaca a importância de outros tipos de estruturas sociais – a exemplo dos sistemas de estratificação social – sobre a ação dos indivíduos.

Essas reflexões repercutem no campo do empreendedorismo. Se o mercado é socialmente construído, então os empreendedores seriam alguns de seus artifices. Se as estruturas sociais influenciam as iniciativas dos empreendedores e a maneira de construírem seus empreendimentos e mercados, então seria importante entender melhor algumas das dimensões desse processo. Mas restaria, aí, uma indagação sobre qual tipo de estrutura social – se as redes sociais ou se os sistemas de estratificação social – seria mais adequado para análise desse fenômeno. Nesse contexto, situa-se o presente trabalho, que procura não apenas desvendar algumas facetas do papel do empreendedor no processo de construção do mercado como, também, avaliar e comparar a capacidade explicativa das duas proposições teóricas alternativas (GRANOVETTER, 1985a,b; BARBER, 1977, 1993, 1995).

O artigo encontra-se dividido em quatro partes. A primeira apresenta o modelo teórico. A segunda, os aspectos metodológicos de uma pesquisa amostral, de natureza quantitativa, realizada com empreendedores do setor industrial. Nesse contexto buscou-se, também, identificar, através de testes estatísticos, se haveria associação entre a variável estrutura social – seja no formato de redes interpessoais ou de estratos sociais – e demais variáveis de interesse da pesquisa, estas, sugestivas da maneira como o empreendedor constrói o empreendimento e o mercado. Na terceira parte são apresentados os resultados da pesquisa. Conclui-se que existe associação entre a variável estrutura – definida por Granovetter (1985a; 2008) como redes de relacionamentos sociais – e outras variáveis de interesse. Observa-se, finalmente, que os resultados gerais extrapolam a temática das estruturas sociais, trazendo contribuições mais amplas.

Referencial teórico

Polanyi (1992a; 1992b) foi quem introduziu o conceito de imersão associando-o ao tema do mercado. Seu raciocínio deriva de uma distinção prévia entre o que chamou de economia substantiva e economia formal. Enquanto a primeira refere-se às interconexões entre o homem e seu ambiente natural e social, a segunda deriva do caráter lógico das relações meios-fins, com concebido pela análise econômica. A “última deriva da lógica e a primeira dos fatos” (POLANYI, 1992a, p. 29). O conceito substantivo da economia permite vislumbrá-la como “um processo institucionalizado” (POLANYI, 1992a, p. 33). O termo sugere movimento, seja em termos de alocação de um bem material, de apropriação ou de ambos. Isso que dizer que os elementos materiais podem mudar de posição (diferentes locais e/ou mãos). Enquanto movimentos de locação ocorrem no contexto da produção e do transporte para diferentes espaços, a apropriação diz respeito a movimentos de apropriação (resultantes de transação entre diferentes mãos) ou de disposição (gerado por decisões de natureza normativa ou administrativa). Às atividades sociais que participam desse processo, dá-se o nome de econômicas; à concentração de tais atividades, dá-se o nome de instituição. A institucionalização do processo econômico é capaz de dotá-lo de unidade e estabilidade.

Nesse contexto, a “economia humana encontra-se imersa em instituições econômicas e não econômicas” (POLANYI, 1992a, p. 34).

Para o autor, o “estudo do mutável espaço ocupado pela economia na sociedade seria o estudo da maneira como o processo econômico é institucionalizado, em diferentes lugares e épocas” (POLANYI, 1992a, p. 34). E três são as formas possíveis de integração: reciprocidade, redistribuição, transação. Esta última foi a menos proeminente no passado. Reciprocidade significa movimentos entre pontos correlatos, em agrupamentos dotados de certa simetria. Se existe mutualidade entre indivíduos, então pode existir uma integração baseada em reciprocidade. Redistribuição sugere movimentos de apropriação, a partir de um ponto central ou de um centro de alocação na comunidade. Se existe o compartilhamento dentro de um grupo ou sociedade, pode existir a redistribuição. Observa que seria possível encontrar essa forma de integração no contexto de grupos menores, a exemplo de uma família, independentemente do tipo de integração dominante na sociedade. Transações indicam movimentos entre diferentes mãos, em um sistema de mercado. Se existe, por exemplo, escambo, barganha, comércio, existe a transação. Observa-se, no entanto, que os efeitos integrativos de cada uma dessas formas encontra-se condicionado à presença de certos arranjos institucionais definidos. É assim que a reciprocidade encontra-se associada à presença de organizações simétricas: a redistribuição a pontos centrais e a transação a um sistema de mercado. Embora o autor demonstre, ao longo da história humana, ocasiões em que foi possível a convivência entre mais de uma forma, ele não sugere que tal fato continuaria a ocorrer no mundo moderno, dominado pelo sistema da economia de mercado.

Segundo ele, as trocas somente funcionam como uma forma adequada de integração, se estiverem ancoradas em um sistema de preços baseados no mercado (instituição da economia de mercado). No mundo atual, o “mercado aparece como um lócus de transações/trocas; o comércio como a troca, e; a moeda como o meio de troca”. Observa que, como o “comércio é dirigido por preço e preço é função do mercado, então toda troca/comércio é uma troca no mercado” (POLANYI, 1992a, p. 40). Consequentemente, pondera o autor, o mercado transforma-se, no mundo moderno, na instituição geradora, enquanto que a troca/comércio e o dinheiro tornam-se suas funções. Nesse caso, o próprio mercado identifica-se com o movimento de bens, este regido por mecanismos de preços ditados pela relação oferta-demanda. “Os atos de trocas, baseados em um sistema de preços definidos pelo mercado [...], envolvem os participantes em escolhas induzidas pela noção de recursos escassos, o que os leva a agir de acordo com métodos baseados em significados formais de economia” (POLANYI, 1992a, p. 30). Nesse contexto, passa a ocorrer uma identidade entre o método utilizado pela análise econômica, o fato empírico e o sistema formal de mercado. As transações “passam (então) a ser descritas como relações econômicas e o mercado como a instituição econômica” (POLANYI, 1992a, p. 47). Diferentemente do passado, o sistema baseado no mercado adquiriu, no mundo de hoje, uma proeminência absoluta. O mercado é o lócus das transações. E o mercado pressupõe a presença de atores econômicos racionais, utilitaristas e atomizados, que desenvolvem atos impessoais e aleatórios de transações/trocas/comércio.

Tal conotação, central no contexto da economia formal, difere da encontrada na economia substantiva, onde mercado e transação possuem características empíricas diferentes. Pondera o autor que a transação, de maneira substantiva, seria “o movimento de apropriação mútua de bens entre diferentes mãos” (POLANYI, 1992a, p. 47), passível de ocorrer em diferentes formas de integração. No contexto da economia formal, a transação identifica-se com o próprio sentido de mercado. Na visão de Polanyi, enquanto o mercado encontra-se *desembedded*, os outros dois tipos de interação econômica – proeminentes no passado – estariam mais *embedded* em estruturas sociais e culturais. Sua proposição acerca de um mercado *desembedded* vem sendo objeto de controvérsia e merecendo vários estudos (BARBER, 1995; GEMICI, 2008; KRIPPNER, 2004; DALE, 2011; BECKERT, 2009; MACHADO, 2010; KURTULUS, 2008; KNOWLES; OWEN, 2008). Ao introduzir o conceito de imersão, Granovetter (1985a) deu origem à moderna sociologia econômica. O tema dos laços sociais e das

relações interpessoais permeia todo o trabalho do autor, desde suas reflexões iniciais sobre o 'poder dos laços fracos' (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985b), passando por imersão (1985a), até sua proposta mais recente de agenda para a sociologia econômica, esta baseada no conceito de acoplamento-desacoplamento (2008). Sua proposição de imersão, no entanto, vem sendo objeto de críticas (BARBER, 1995; KRIPPNER; ALVAREZ, 2007; BECKER, 2009; DALE, 2011).

Analisando o poder dos laços fracos, Granovetter (1973) concebe dois tipos de laços, capazes de unir os indivíduos: i.) fortes – mais frequentes e/ou próximos –, encontrados em grupos sociais mais integrados, coesos e unidos, capazes de gerar solidariedade e promover a confiança; e ii.) fracos – eventuais e distantes –, encontrados em estruturas sociais mais fragmentadas e porosas. Observa que (GRANOVETTER, 1973, p. 1368) "indivíduos com poucos laços fracos estariam privados da informação de partes distantes do sistema social e, como tal, confinados a novidades e visões provincianas de seus amigos próximos". Caberia ao empreendedor, entre outras habilidades, a de desenvolver uma capacidade de mobilizar recursos valiosos e dispersos em diferentes redes/grupos. Suas análises são retomadas e enriquecidas com o seu conceito de imersão (GRANOVETTER, 1985a; 2005b), Ou seja, a noção que as relações econômicas e sociais se interpenetram e se reforçam, mutuamente. Assim, é comum, no mundo dos negócios um amigo se tornar um parceiro comercial. Da mesma maneira, relações comerciais repetitivas podem ensejar o nascimento de amizade, da confiança e da reciprocidade. Mostra o autor como as transações entre indivíduos ou empresas surgem a partir de interações sociais, previamente existentes. Essa lógica da imersão, a nível micro, repercute na criação das grandes instituições econômicas, incluindo o próprio mercado.

Com o passar do tempo, o autor vai, ao mesmo tempo, apurando e reforçando a essência de sua concepção e termina por introduzir o conceito de acoplamento-desacoplamento. Esse, por sua vez, remete à ideia de vínculos inter cruzados. Enquanto acoplamento indicaria uma capacidade de aproximação e conexão, o desacoplamento, por outro lado, sinalizaria para uma possibilidade de afastamento e desconexão. O vínculo inter cruzado representaria, nesse contexto, um "certo nível de acoplamento entre redes" (GRANOVETTER, 2008, p. 252) capaz de garantir os canais que um "ator estratégico pode utilizar para estabelecer vínculos fracos entre segmentos diversos e que lhe permita reunir recursos no seio de entidades sociais mais amplas" (GRANOVETTER, 2008, p. 253). Um nível excessivo de acoplamento pode ser prejudicial a certos empreendimentos humanos, assim como a escassez. Elabora, a partir daí, uma tipologia de estruturas sociais – baseadas em redes sociais –, composta por três categorias: i.) redes ou estruturas dotadas de forte desacoplamento (com fraca possibilidade de cooperação generalizada); ii.) redes dotadas de forte acoplamento (forte possibilidade de cooperação); iii.) redes dotadas de fraca acoplamento (possibilidade média de cooperação). Tal tema vem, mais recentemente, merecendo a atenção de pesquisadores, embora ainda não pareça ter chegado ao Brasil (CASTILLA; HWANG; GRANOVETTER, 2010; LUO, 2011; LI et al., 2012; STRYJAN; HÖGSKOLA, 2006).

Ao analisar a criação de pequenas empresas por populações imigrantes, em vários países, Granovetter (2005a) enfatiza a importância da presença, concomitante, de um lado, de certo grau de acoplamento e, de outro, de certo grau de desacoplamento. Enquanto o acoplamento pressupõe a presença de laços sociais capazes de gerar algum grau de solidariedade e a presença de relações de confiança dentro de um grupo; o desacoplamento pressupõe distanciamento. Esse relativo distanciamento seria importante, em certas situações. Muitas vezes, é a maneira que o empreendedor possui de evitar abusos de natureza familiar, capazes de incidir sobre seu empreendimento. A imposição de interesses familiares sobre os negociais/empresariais pode subverter a lógica produtiva do empreendimento, inibindo sua racionalização e comprometendo sua busca por eficiência. Livre dos entraves gerados por um excesso de acoplamento, o indivíduo possui maior independência e autonomia de ação, inclusive para tocar, da melhor maneira possível, seu empreendimento. Observa Granovetter (2005a, p. 195) que "uma estratégia baseada na confiança e na limitação das obrigações parece ser muito conveniente na criação de pequenas empresas prósperas". Tanto um

excesso de acoplamento, quanto de desacoplamento, apresentaria inconvenientes ao desenvolvimento dos empreendedores e seus empreendimentos.

Uzzi (1997) aborda tema semelhante, de maneira um pouco distinta. Ao analisar as relações de troca entre compradores e vendedores no mercado de confecções de luxo, em Nova Iorque, distingue dois diferentes tipos de transações. As relações de mercado e as relações especiais ou próximas – estas caracterizadas por laços enraizados (*embedded*). Enquanto que as primeiras estariam mais próximas de conceitos tradicionalmente presentes no modelo econômico neoclássico – ou seja, são regidas pelo princípio do ganho econômico e desprovidas de reciprocidade e de interação social –, as relações especiais seriam frequentes ou recorrentes, formadas por laços pessoais, imbuídas do princípio de reciprocidade e confiança. O autor constatou a existência de certos momentos, na vida da empresa, em que as relações imersas podem representar um entrave a seu desenvolvimento. O ideal seria, então, um equilíbrio entre os dois tipos de relações. A influência de Uzzi pode ser observada em várias pesquisas correntes (THYE; LAWLER; YOON, 2011; MOLMA; WHITHAMA; MELAMEDA, 2012; FIGUEIREDO, 2010; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2012).

Nota-se que um ponto em comum entre todos os pesquisadores influenciados por Granovetter – que entronizam a noção de laços sociais –: é o pressuposto que seria possível prescindir de outras categorias analíticas, algumas delas tradicionais nas ciências sociais – como raça, etnia, classe, etc. No limite, tais atributos poderiam ser vistos como correlacionados às estruturas de relações. Os críticos, por seu lado, argumentam que tal fato subverteria as análises, gerando uma espécie de primazia do método sobre a substância. Segundo eles, seria importante investigar, não exatamente a estrutura formada pelos laços mas, sobretudo, o conteúdo desses laços (KRIPPNER, 2004). O próprio Granovetter (2004) reconhece que existem falhas na maneira como alguns pesquisadores utilizam o conceito de *embeddedness*.

Entre os primeiros críticos de Granovetter, situa-se Barber (1990, 1995). Muitas das críticas posteriores (BECKERT, 2009; MACHADO, 2010; KRIPPNER, 2004; DALE, 2011) encontram eco nas proposições desse autor. Barber (1995) retoma, de maneira particular, o conceito de imersão, como utilizado por Polanyi (1992a). Barber procura, assim como Polanyi e Granovetter, “corrigir a tendência à absolutização do mercado”. (BARBER, 1995, p. 387). Para Barber (1995), a grande virtude de Granovetter (1985a) foi a de insistir que toda ação econômica é uma relação social, não econômica, reconhecendo que o comportamento econômico estaria imerso em estruturas sociais. Ao mesmo tempo, o autor compartilha da proposição de Polanyi, sobre os três tipos de interações econômicas. Mas, diferentemente de Polanyi, Barber (1995), considera que prevaleceria, no mundo moderno, uma coexistência e interdependência entre as três formas (reciprocidade, redistribuição e mercado). Nota-se que, segundo Block et al. (2004, p. 52), o “termo mercado deveria ser reservado exclusivamente para situações nas quais atores relativamente independentes realizam transações econômicas de duração limitada”. Pondera Barber (1995, p. 390) que a visão do mercado como uma “entidade separada e independente de outras estruturas de sistemas sociais oblitera o caráter complexo e interdependente do fenômeno corrente das transações econômicas”. Observa que, se existem diferentes tipos de economia, todas elas encontram-se imersas (*embedded*). Nesse contexto, distingue-se também de Polanyi (1992a), que considera o mercado desenraizado (*desembedded*).

Observa Barber (1995) que muitas das iniciativas econômicas estariam imersas, não, exatamente, em uma rede de relações interpessoais – como proposto por Granovetter (1985a) –, mas, prioritariamente, em um contexto de valores, lealdades e relações que fazem de tais ações mais do que um simples processo de decisão racional. Pondera que toda interação social seria, sempre, interdependente de uma ampla variedade de estruturas sociais, parcialmente independentes. Entre tais estruturas situam-se as instituições baseadas em vínculos de sangue, as instituições de estratificação social, as instituições religiosas, etc. Para Barber (1995), Granovetter (1985a) teria cometido um erro, quando enfatiza o papel central das estruturas sociais baseadas, exclusivamente, nas relações interpessoais. Assim procedendo, Granovetter obliteraria todo um conjunto de diferentes tipos de estruturas sociais e culturais, que compõem o sistema social maior.

Entre as diferentes estruturas citadas por Barber (1995), uma, em particular, é de interesse do presente trabalho. Trata-se do sistema de estratificação social, tema este caro aos pesquisadores nas ciências sociais. Vários estudos procuram identificar se o estrato/classe social e a origem familiar (situação dos pais) exerceria influência no sucesso dos filhos no mercado de trabalho. Corak (2006) observa que, nos Estados Unidos, metade das crianças nascidas em lares pobres tornam-se adultos pobres. Ao mesmo tempo, crianças ricas tendem a se tornar adultos ricos. Sorokin (2001) observa que, no caso do Brasil, continua a existir uma transmissão hereditária. Ou seja, a ocupação dos pais continuaria influenciando a realização de status dos filhos. Helal (2008), ao analisar o padrão de estratificação social encontrado em certos segmentos ocupacionais no Brasil, observa a capacidade da elite de se reproduzir, através de um sistema educacional, casado com influências familiares. Dessa maneira, ela seria capaz de garantir, aos descendentes, certos privilégios, inclusive em posições-chaves no setor público. Ribeiro (2007) constatou que as pessoas provenientes de posições de maior prestígio social continuavam a ter melhores chances de ocupar novas posições, igualmente dotadas de prestígio. Observa-se, nesses estudos, a preocupação com a influência de fatores associados à estratificação social na trajetória dos indivíduos.

O Quadro resgata e sintetiza, nas dimensões de interesse, as proposições básicas dos dois principais autores de interesse. Observa-se que, embora distintas, demonstram a influência da origem comum (POLANYI, 1992a; 1992b). Ambos, reconhecem que as ações econômicas encontram-se imersas em estruturas sociais. Ou seja, que as estruturas sociais influenciam as iniciativas individuais e seus encadeamentos. Mas cada um deles concebe um diferente aparato teórico, passível de ser utilizado na análise de determinados fenômenos sociais.

Quadro - Síntese dos modelos teóricos de Granovetter e Barber

Concepções	Granovetter	Barber
Foco	Iniciativas individuais/transações e resultados econômicos, no contexto do mercado	Coexistência e interdependência entre os três tipos de interações/transações econômicas: reciprocidade, redistribuição e mercado
Imersão, mercado/transações econômicas	As transações econômicas (mercado) encontram-se imersas na estrutura de relações interpessoais	Os três tipos de interações econômicas encontram-se imersos em estruturas sociais mais gerais
Estruturas sociais enfocadas	Estruturas sociais no formato de redes interpessoais	Diferentes estruturas sociais, a exemplo do sistema de estratificação social
Contexto de inserção do indivíduo envolvido com a iniciativa econômica	Necessidade de equilíbrio entre diferentes tipos de inserção: vínculos fortes, capazes de gerar coesão e solidariedade, também podem restringir iniciativas individuais	Alguns contextos sociais mais adequados ao aparecimento de interações econômicas baseadas em valores associados à mutualidade ou solidariedade, em contraposição a processos de decisão mais racional
Categorias analíticas de interesse	Imersão; laços fortes e fracos; acoplamento-desacoplamento	Reciprocidade, redistribuição, mercado

Fonte: elaboração própria.

Se determinados tipos de estruturas sociais são capazes de influenciar iniciativas e resultados econômicos, tal fato poderia, também, ser vislumbrado no contexto

de estudos sobre o empreendedor, em particular, na maneira como eles constroem seus empreendimentos e mercados. Para efeito desse trabalho, utiliza-se o conceito de empreendedor, como proposto por Gartner (1989), ou seja, aquele que cria uma empresa. Nesse contexto, dois temas, em especial, são de interesse do presente trabalho. O primeiro diz respeito aos motivos ou fatores que levam o indivíduo à iniciativa de criar um empreendimento (ou seja, se tornar um empreendedor). O segundo, diz respeito à capacidade que este ator possui de arrebatar amigos e conhecidos para transformá-los em clientes e consumidores, na construção de seu mercado. Tais temas são abordados a seguir.

Empreendedores são considerados pessoas atentas às oportunidades (KIRZNER, 1982). Para Aldrich (2009, p. 572), estudiosos do empreendedorismo finalmente concordam que “um aspecto fundamental do empreendedorismo envolve a identificação de oportunidades, frequentemente exploradas através da criação de novos empreendimentos”. Mas a identificação de uma oportunidade não se constitui, muitas vezes, o fator ou motivo preponderante capaz de levar um indivíduo a se tornar um empreendedor/criar uma empresa. Motivos associados a limitações no mercado de trabalho também podem ser relevantes (REMEIKIENE; STARTIENE, 2009). Alguns trabalhos contrapõem o motivo oportunidade com o motivo necessidade, a exemplo do Global Entrepreneurship Monitor (AMORÓS; BOSMA, 2014) e Smallbone e Welter (2001). Outros (WILLIAN; ROUND, 2009; VARELLI; VALE, 1997) observam a coexistência e interação de diferentes motivos. Para Friedman (1986), o empreendedorismo é função de estímulo ambiental, oportunidade e necessidade. Pode-se afirmar que a decisão de se tornar empreendedor/abrir uma empresa seria resultante da interação de vários fatores e motivos.

Alguns autores buscaram identificar os diferentes mecanismos, utilizados pelas empresas, para chegar aos clientes, no processo de construção de seus mercados. Alguns desses estudos foram influenciados por Granovetter (1985b), que analisou os tipos de relações existentes no mercado de trabalho. Distingue, aí, duas grandes categorias: contatos pessoais/familiares e contatos de trabalho. Uzzi (1997) distingue duas grandes categorias de relações empresariais: relações de mercado e relações especiais ou próximas (*embedded*). Seguindo uma linha diferente de raciocínio, situam-se Grossetti, Barthe e Beslay (2006) e Mallard (2011), que procuram identificar os diferentes mecanismos de mediação, utilizados pelos empreendedores, para acessar recursos/clientes. Mallard (2011), por exemplo, distingue cinco formas de acesso ao mercado, incluindo a propaganda boca a boca. De maneira distinta, Vale (2006) mostra como um empreendedor consegue, muitas vezes, transformar um amigo ou conhecido em um consumidor/cliente. A capacidade de poder contar com um mercado parcialmente constituído por pessoas amigas ou conhecidas – e, conseqüentemente, mais tolerante e flexível – pode se constituir um importante ativo para empreendedores, sobretudo nos estágios iniciais de vida e aprendizado de um empreendimento, estes, considerados de maior risco (SEBRAE, 2007). Para abordar tais temas, foi definida uma metodologia particular.

Aspectos metodológicos

A pesquisa de campo foi realizada com uma amostra composta por 100 empreendedores do setor da indústria de transformação, localizados no município de Belo Horizonte, em Minas Gerais. A amostra, de natureza aleatória simples, sem reposição, foi extraída de um universo composto por 4.100 unidades, integrantes do cadastro de empresas da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG). A pesquisa apresenta um nível de confiança de 95,5% e um erro amostral de dez pontos percentuais (Tagliacard, 1978). O parque produtivo do município é composto, em sua maioria, por empresas de setores tradicionais, como confecções, alimentação, metalurgia, etc. A maior parte dos empreendedores pesquisados (99% do total) era detentor de micro e pequenas empresas. Observa-se que o segmento é constituído, em geral, por pequenas unidades de produção, com produtos dotados de baixa diferenciação e pequena barreira

à entrada. Tais características gerais permitiriam alguma identificação com o modelo de concorrência perfeita, caro às ciências econômicas. Os dados da pesquisa foram coletados através de questionários estruturados. Os dados, após coletados, foram processados em dois momentos distintos. Em um primeiro momento, procurou-se identificar quais as estruturas sociais – tanto as redes sociais quanto os estratos sociais – de origem dos empreendedores.

Para a identificação das estruturas de relacionamentos que os empreendedores possuíam, previamente à criação de seus respectivos empreendimentos, trabalhou-se com informações, por eles fornecidas, sobre a natureza de suas vinculações. Buscou-se verificar se eles gozavam, previamente, de algum tipo de laço ou vínculo com o setor produtivo de interesse. Assim, se um empreendedor vai criar uma empresa no setor de confecções, por exemplo, procurou-se verificar se ele possuiria algum vínculo prévio com esse setor industrial. Para isso foram definidas, previamente, quatro alternativas fechadas de respostas. São elas: i.) empreendedores que possuíam laços familiares prévios (remanescentes de famílias de empreendedores); ii.) empreendedores que trabalharam, anteriormente, em atividades ligadas ao setor, como empregados, fornecedores, etc. (remanescentes de empregos/profissões); iii.) empreendedores que possuíam amigos e/ou conhecidos que atuavam no setor (amigos /conhecidos); iv.) empreendedores desprovidos de vínculos diretos prévios com o setor de interesse (sem vinculação anterior). Deixou-se uma alternativa em aberto (alternativa v.), visando captar manifestações espontâneas, que extrapolassem os casos anteriores. Foram considerados contatos familiares apenas aqueles derivados de sua base familiar ampla, mas não vinculados, diretamente, à operação da empresa. Foram considerados contatos profissionais todos os contatos construídos pelo respondente durante seu período de trabalho, em outra empresa ou atividade. Foram considerados contatos pessoais aqueles fora do círculo familiar ou profissional, a exemplo de colegas de escola, clube, vizinhança, etc. As opções iii e v foram, posteriormente, abandonadas, devido ao reduzido número de citações (11% do total). Restaram, ao final, três categorias principais de análises: i.) estruturas/redes baseadas em laços familiares; ii.) em laços profissionais; e iii.) desprovidas de laços com o segmento de interesse. Considerou-se que tais redes eram de natureza mais difusa. As três estruturas passaram, então, a ser designadas, de maneira genérica, como familiares, profissionais e difusas. Do total de empreendedores pesquisados, 36% eram derivados de estruturas difusas, 36% de estruturas profissionais e 28% de familiares.

Embora um fenômeno universal, a estratificação social apresenta grandes variações locais. Os critérios de definição de estratificação social são dinâmicos e devem ser elaborados a partir de dados empíricos, associados à situação concreta de uma dada sociedade (JANNUZZI, 2003). A literatura vem demonstrando que existem controvérsias sobre quais seriam os fatores a serem considerados, em uma dada sociedade, para aferição dos estratos sociais (ERIKSON; GOLDTHORPE, 1993; CROMPTON, 1994). Jannuzzi propõe, como alternativa para o caso brasileiro, a utilização de uma escala sócio-ocupacional, que teria condições de captar diferenciações relevantes no que diz respeito a rendimentos, escolaridade, qualidade e segurança no trabalho. Tal estratificação ou segmentação socioeconômica equivaleria a uma “subdivisão da população segundo grupos ocupacionais de status socioeconômico diferenciado” (JANNUZZI, 2003, p. 252). Essa escala, com algumas pequenas adaptações, foi utilizada na presente pesquisa, para a identificação do estrato socioeconômico de origem dos empreendedores (famílias de origem/pais).

Trabalhou-se, no caso, com dados, fornecidos diretamente pelos empreendedores, sobre seus pais, incluindo formação escolar, ocupação prévia de pai e mãe e condição financeira familiar. Para a especificação da formação escolar, foi utilizada, no questionário, uma grade, contendo diferentes níveis: i.) sem formação; ii.) primário incompleto; iii.) primário completo e, assim, sucessivamente. Para a identificação da ocupação dos pais, foi utilizado um conjunto de alternativas: i.) empregado de empresa (no caso, solicitava-se que fosse especificada a natureza do trabalho, além do tipo/porte da empresa); ii.) funcionário público (com especificação de função/tipo de entidade pública); iii.) empreendedor (com especificação de ramo/número de empregados); iv.)

profissional liberal (especificação do serviço/área); iv.) professor (especificação de nível); v.) fazendeiro; vi.) sitiante; vii.) trabalhador manual (especificação), etc. Foi inserida, ao final, a opção outras ocupações, com o propósito de captar ocupações não mencionadas, previamente. Para se identificar a condição financeira dos pais, trabalhou-se com um conjunto de diferentes opções: i.) situação financeira muito difícil; ii.) razoavelmente difícil; iii.) confortável/boa; iv.) muito boa; v.) excelente. A pesquisa encontrou quatro estratos ou categorias de origem dos empreendedores (situação dos pais/famílias), incluindo: médio-alto, médio, médio-baixo, baixo. Foi identificado apenas um caso no estrato médio-alto, posteriormente abandonado. O estrato alto não foi encontrado na presente pesquisa. Do total de empreendedores pesquisados, 45% foram originários do estrato médio; 41% do estrato médio-baixo e 14% do estrato baixo.

Para a identificação dos motivos que levaram o empreendedor à criação de seu empreendimento, trabalhou-se com um conjunto formado por várias alternativas, incluindo: i.) identificação de uma oportunidade de negócio; ii.) necessidade de ampliar renda pessoal; iii.) usar relacionamentos acumulados na área; iv.) usar influência/experiência familiar; v.) desejo de tornar-se independente; vi.) necessidade de dar ocupação a membros da família (quem?); vii.) insatisfação com o emprego; viii.) desemprego; ix) convite para participar como sócio; x.) outras (em aberto). A questão permitia múltiplas respostas e o entrevistado foi solicitado a indicar os motivos mais importantes. Para a identificação dos mecanismos de acesso aos clientes/mercado, utilizou-se uma relação formada por 11 diferentes formas de acesso, incluindo as formais e as informais, além de uma categoria em aberto, visando captar manifestações espontâneas.

A segunda etapa da análise de dados consistiu em verificar se existia associação entre cada tipo de estrutura (primeiramente, as três categorias associadas a redes sociais; em seguida, as três categorias associadas a estratos sociais) tratado, cada um deles, como variável independente, e as demais variáveis de interesse da pesquisa, sugestivas do processo de construção do empreendimento/mercado (consideradas variáveis dependentes), incluindo: i.) os fatores/motivos para empreender; ii.) a participação de amigos e conhecidos como clientes, no início da vida das empresas; iii) as formas de acesso a clientes/mercado.

Trabalhou-se com dois conjuntos distintos de hipóteses. O primeiro, H_0 : estrutura social – no formato de redes sociais – e formas de construção do empreendimento/mercado como variáveis independentes e H_1 : existe associação entre a variável estrutura (redes) e formas de construção. O segundo, H_0 : estrutura social – no formato de sistema de estratificação social – e formas de construção do empreendimento/mercado são variáveis independentes e H_1 : existe associação entre a variável estrutura (estratos sociais) e formas de construção. Para verificar a presença (ou ausência) de associações, foi utilizado o teste do Qui Quadrado (ROSEMBERG, 1976; BABBIE, 2002; BARBETTA, 2004). Esse teste é útil em pesquisas onde predominam variáveis qualitativas, como é o caso, permitindo testar a significância da associação entre variáveis. Foram considerados níveis de significância menor ou igual a 0,050 (não significante acima deste valor). Os principais resultados encontram-se a seguir.

Resultados obtidos

Analisando-se os motivos que levaram os empreendedores à criação de seus empreendimentos, observa-se que os fatores identificação de uma oportunidade (KIRZNER, 1982, ALDRICH; CLIFF, 2008), necessidade de ampliar renda pessoal (SMALLBONE; WELTER, 2001; WILLIAM; ROUND, 2009) e desejo de tornar-se independente (McClelland, 1972), são igualmente importantes em todas as categorias analisadas, seja na estrutura de redes ou de estratos sociais. No que diz respeito a outros motivos, observa-se que existem algumas diferenciações entre as três categorias estruturas de relacionamentos – profissionais, familiares e difusas (Tabela 1).

No caso dos empreendedores originários de redes associadas às profissões, existiu uma maior valorização do fator insatisfação com o emprego – 30% deles, contra, respectivamente, 21% e 7% nas demais categorias (sig de 0,030). Já, no caso dos empreendedores originários de redes familiares, dois fatores, em especial, distingue-se dos demais: capacidade de usar influência/experiência familiar – citado por 50% deles contra, respectivamente, 20% e 17% nas demais – (sig. de 0,000) e necessidade de dar ocupação a familiares – citado por 29% do total, contra 13% e 6% (sig de 0,006).

Essa última – necessidade de dar ocupação a membros da família – chama a atenção para duas proposições alternativas. Em primeiro lugar, para Granovetter (2005a), comentando sobre os inconvenientes de um excesso de acoplamento. No caso, isso ficou mais visível sobretudo no contexto da estrutura familiar. Um indivíduo, aí inserido, sentir-se-ia mais compelido ou pressionado a atender demandas familiares, em detrimento da busca por maior eficiência de seu empreendimento. Tal fato poderia sugerir que, embora a vinculação familiar seja interessante (permite usar influência ou experiência familiar na construção do empreendimento), ela poderia, por outro lado, apresentar algumas dimensões perversas (necessidade de dar emprego/ocupação a outros membros da família), podendo frear o processo de racionalização do empreendimento (GRANOVETTER, 2005a).

Em segundo lugar, para Barber (1995), que defende a coexistência, em uma economia moderna, de diferentes formas de organização da atividade econômica. Nesse caso, trata-se da presença da redistribuição. Algumas vezes, o indivíduo foi compelido a abrir um empreendimento, motivado, por exemplo, por uma preocupação com um filho, então desempregado. Como já observado por Polanyi (1992a; 1992b), a redistribuição de bens, entre diferentes mãos, seria passível de ocorrer quando existe um ponto central ou um centro de alocação ou redistribuição dentro de um determinado grupo. O pai exerce, algumas vezes, tal papel, sobretudo no contexto da estrutura familiar, mesmo após o filho ter atingido a maioridade.

Tabela 1 - Motivos intervenientes na decisão de criação de uma empresa por tipo de estrutura/redes sociais (%)

Itens/Motivos	A Difusa	B Profissional	C Familiar	Chi-square ABC (Sig.)
Identificou oportunidade de negócio	63	63	74	X
Necessidade de ampliar renda pessoal	61	60	69	X
Usar relacionamentos acumulados na área	35	65	55	0,008
Usar influência/experiência familiar	20	17	50	0,000
Desejo de tornar-se independente	67	75	79	X
Necessidade de dar ocupação a familiares	6	13	29	0,006
Estava insatisfeito com emprego	7	30	21	0,013
Estava desempregado	13	9	7	X
Foi convidado a participar como sócio	18	24	35	X

Nota: A questão permitia múltiplas respostas.

No caso das estruturas baseadas em estratificação social (Tabela 2) não se observou associação significativa entre as três categorias analisadas (média, média baixa e baixa). No entanto, observaram-se algumas associações entre duas delas (média baixa e baixa). É o caso do motivo identificação de uma oportunidade de negócios (73% dos indivíduos inseridos, originariamente, nos estratos médio ou

médio baixo, elencaram tal motivo entre os mais importantes para a criação de seus empreendimentos, contra 43% no estrato baixo – sig. 0.030) ou, então, do motivo estava desempregado (7% no médio baixo e 29% no baixo – sig. de 0,039) ou, ainda, da necessidade de dar emprego/ocupação a membros da família (10% no médio baixo contra 36% no baixo – sig. de 0,023).

Tabela 2 - Motivos intervenientes na decisão de criação de uma empresa por estrato social (%)

Itens/Motivos	A	B	C	Chi-square
	Médio	Médio Baixo	Baixo	BC (Sig.)
Identificou oportunidade de negócio	73	73	43	0,030
Necessidade de ampliar renda pessoal	62	58	72	X
Usar relacionamentos acumulados na área	53	44	43	X
Usar influência/experiência familiar	32	22	14	X
Desejo de tornar-se independente	65	78	72	X
Necessidade de dar ocupação a familiares	13	10	36	0,023
Estava insatisfeito com emprego	13	29	27	X
Estava desempregado	11	7	29	0,039
Foi convidado a participar como sócio	22	29	36	X

Nota: A questão permitia múltiplas respostas.

Analisando-se os mecanismos de construção dos mercados, observa-se que a maioria dos empreendedores (59% do total), nos dois tipos de estruturas, usufruiu do benefício de poder transformar parentes, amigos e conhecidos em consumidores/clientes (Tabelas 3 e 4). No caso das três estruturas baseadas em estratificação social, não existem diferenciações significativas entre as categorias analisadas. No caso das estruturas baseadas em redes sociais, existem associações significativas para as três categorias analisadas (sig. 0,03). A presença de amigos e conhecidos, entre os clientes, encontra-se presente, em primeiro lugar, na categoria família (72%); em segundo lugar, na categoria emprego/profissão (63%). No caso das estruturas difusas, ela é de apenas 46. Tal evidência permite duas interpretações alternativas.

A primeira, sobre a natureza da imersão, como proposto por Granovetter (1985a). Como se observou, não existem transações econômicas complementemente desprovidas de interações sociais. Quando um indivíduo cria um empreendimento, ele, com frequência, recorre a seus amigos e conhecidos, inclusive para transformando-os em consumidores. A segunda, sobre um diferente tipo de interação econômica, abordado por Polanyi (1992a; 1992b) e retomado por Barber (1995). Trata-se da interação baseada em reciprocidade. Reciprocidade sugere movimento de mão dupla, em condições onde existe mutualidade entre indivíduos. Uzzi (1997) retoma esse tema, de outra maneira, ao se referir a presença de trocas frequentes ou recorrentes, formadas por laços pessoais, imbuídos do princípio de reciprocidade. Este tipo de troca contrapõe-se, na visão do autor, às trocas tradicionalmente presentes no modelo econômico neoclássico, estas regidas pelo princípio do ganho econômico e desprovidas de reciprocidade e confiança. Observa-se, aí, que o autor também está reconhecendo a presença de dois dos tipos de transação, anteriormente abordados por Polanyi (1992a; 1992b) e Barber (1995): reciprocidade e mercado.

Tabela 3 - Empresas que possuíam amigos e conhecidos como clientes no primeiro ano de atividades, por estrutura baseada em redes sociais (%)

Presença de parentes, amigos e conhecidos	Difuso	Profissão	Família	Total
Sim	46	63	72	59
Não	54	37	28	41
Total	100	100	100	100

Nota: Sig. 0,03 (*Chi-square statistic is significant at the 0,05 level*).

Tabela 4 - Empresas que possuíam amigos e conhecidos como clientes no primeiro ano de atividades, por estrutura baseada em estrato social (%)

Presença de parentes, amigos e conhecidos	Médio	Médio-baixo	Baixo	Total
Sim	60	56	64	59
Não	40	44	36	41
Total	100	100	100	100

Nota: Sig. 0,03 (*Chi-square statistic is significant at the 0,05 level*).

Os resultados da pesquisa sugerem que os canais utilizados, em geral, pelas empresas, para chegar aos clientes são, sobretudo, de natureza informal, com algumas diferenciações no caso das categorias associadas às estruturas baseadas em redes sociais (Tabela 5). Destacam-se, aí, as relações do próprio empreendedor e as indicações dos clientes (propaganda boca a boca). Observa-se que, no caso dos indivíduos originários de famílias de empreendedores, existe uma ênfase relativamente maior nos relacionamentos pessoais do empreendedor (sig de 0,040) e nos relacionamentos pessoais dos funcionários (sig de 0,036). Tal fato sugere que, existiria, aí, uma maior preocupação com as relações comerciais face a face. Ou seja, mais personalizadas.

Tabela 5 - Canais de acesso correntemente utilizados pelas empresas para chegar a novos clientes no início da vida das empresas, por tipo de estrutura de relacionamentos (%)

Canais de acesso ao mercado/clientes	A	B	C	Chi-square
	Sem vínculo	Profissão	Família	ABC (Sig.)
Indicação dos clientes (propaganda boca a boca)	77	82	71	X
Relacionamentos pessoais do empreendedor	42	60	69	X
Relacionamentos pessoais dos funcionários	7	9	19	0,036
Catálogo, revistas, internet, publicidade	32	24	37	0,023
Feiras, exposições e eventos	28	20	33	X

Nota: A questão permitia múltiplas respostas.

No caso das estruturas baseadas em estratificação social (Tabela 6) não se registrou associação significativa entre as três categorias analisadas. Observa-se, no entanto, que existe uma associação entre duas das categorias. No caso, o estrato médio baixo (56%) em relação ao estrato baixo (79%). Tal constatação, sem uma explicação aparente, merece ser melhor investigada em futuras pesquisas.

Tabela 6 - Canais de acesso correntemente utilizados pelas empresas para chegar a novos clientes no início da vida das empresas, por estrato social (%)

Canais de acesso ao mercado/clientes	A	B	C	Chi-square
	Médio	Médio baixo	Baixo	ABC (Sig.)
Indicação dos clientes (propaganda boca a boca)	75	56	79	0,032
Relacionamentos pessoais do empreendedor	39	43	56	X
Relacionamentos pessoais dos funcionários	15	12	14	X
Catálogo, revistas, internet, publicidade	35	24	22	X
Feiras, exposições e eventos	26	15	15	X

Nota: A questão permitia múltiplas respostas.

Conclusões

Os resultados, embora restritos a um dado universo de interesse, permitem tecer distintas considerações sobre os temas abordados. Acata-se a hipótese H_1 do primeiro conjunto de hipóteses. Ou seja, existe associação entre a variável estrutura (no formato de redes) e formas de construção. Como constatado pela pesquisa, algumas das variáveis analisadas são significativamente diferentes entre as três categorias de estruturas sociais baseadas em redes (familiares, profissionais e difusas). Especificamente, alguns dos motivos (KIRZNER, 1982; ALDRICH, 2009; REMEIKIENE; STARTIENE, 2009; AMORÓS; BOSMA, 2014; SMALLBONE; WELTER, 2001; WILLIAN; ROUND, 2009; VARELLI; VALE, 1997) associados à criação do empreendimento (insatisfação com emprego; necessidade de dar ocupação a membros da família; possibilidade de usar relacionamentos pessoais); à capacidade de usar laços pessoais para chegar aos clientes (relações pessoais; relações de funcionários); à capacidade de recorrer a amigos e conhecidos (UZZI, 1997; GROSSETTI; BARTHE; BESLAY, 2006; MALLARD, 2011), transformando-os em consumidores/clientes (parcela de amigos e conhecidos como clientes). Observa-se, nesses casos, a presença de associação significativa entre a variável estrutura (no formato de redes interpessoais) e essas variáveis sugestivas das formas de construção do empreendimento/mercado. Tal constatação possui implicações de natureza analítica.

Constatou-se, também, que empreendedores originários de famílias de empreendedores (relativamente mais acoplados) parecem apresentar algumas vantagens, em relação aos demais (exemplo: capacidade de transformar amigos em clientes, no primeiro ano de vida das empresas). No entanto, apresentam, também, alguns inconvenientes. Um exemplo seria a obrigação de empregar ou gerar ocupação para membros da própria família, como fator motivador na abertura da empresa. Isso acontece, sobretudo, no segmento familiar. Como salientado por Granovetter (2005a), parece que um excesso de acoplamento poderia frear o desenvolvimento de uma empresa. No caso dos empreendedores originários das profissões (dotados de acoplamento relativamente mais fraco), esses gozariam de alguma proximidade (não muita) com o setor de interesse. Parecem ser, igualmente, capazes de acionar alguns recursos importantes, presentes em suas redes sociais (presença relativamente grande de amigos e conhecidos entre seus primeiros clientes). Ao mesmo tempo, são relativamente menos pressionados por motivações familiares de natureza não econômica (como dar emprego/ocupação para membros da família). Tais resultados reforçam, conseqüentemente, tanto proposições de Granovetter (2005a), quanto as de Uzzi (1997), sobre as vantagens de algum grau de distanciamento. No caso dos empreendedores provenientes de estruturas difusas (forte desacoplamento), observa-se uma menor presença de conhecidos e amigos entre seus clientes, além de uma maior presença de processos mais formais e impessoais de acesso ao mercado. Tal situação pode tornar mais difícil o início de vida de seus empreendimentos. Conclui-se, à luz

das evidências, que uma maior proximidade com o setor (vínculo familiar) ou alguma proximidade relativa (vínculo profissional prévio), parece garantir a presença de certos recursos importantes no processo de criação dos empreendimentos/mercado.

Embora não tenham sido identificadas associações entre as três categorias de estruturas de estratificação social (média, média baixa e baixa) e demais variáveis de interesse, não se pode desconsiderar a utilidade de proposições de Barber (1995). Observa-se, antes de mais nada, que existem algumas diferenciações (sig. inferior a 0,05) para duas das categorias (média baixa e baixa), no item específico dos motivos que levam ao empreendedorismo (em particular, identificação de uma oportunidade, desemprego e necessidade de dar ocupação a membros da família). Tais dados sugerem que indivíduos originários de estratos inferiores enfrentam maiores desafios para se tornar empreendedores (maior pressão do desemprego). Ao mesmo tempo, parecem mais sujeitos a demandas de natureza familiar (36%) e contam, relativamente mais (79%), com indicações de clientes, para se posicionarem no mercado. Tais constatações merecem ser melhor investigadas, enfocando-se, em particular, o último estrato social mencionado.

Nesse contexto, algumas das contribuições de Barber (1995) podem ser de grande utilidade. Constatou-se que existem, no segmento pesquisado, ações e transações econômicas movidas por valores associados à lealdade mútua (reciprocidade) e à solidariedade (redistribuição). Muitas das iniciativas econômicas poderiam, então, estar imersas, não apenas em uma rede de relações sociais (como proposto por GRANOVETTER, 1973, 1985a, 2005a, 2008) mas, também, em um contexto de valores de lealdades mútuas (reciprocidade) e redistribuição (solidariedade), que fazem de tais ações mais do que um simples processo de decisão racional. Assim, a maior contribuição de Barber, para o presente trabalho advém, não da defesa de outras estruturas sociais (como classes sociais) para a compreensão do comportamento humano, mas sim, da ênfase do autor de que seria possível, no mundo contemporâneo, a coexistência dos três tipos de interações econômicas (transferência de um bem entre mãos) – reciprocidade, redistribuição e mercado. Observa-se que todas elas foram identificadas no segmento pesquisado. A reciprocidade, por exemplo, encontra-se presente quando um empreendedor recorre a um amigo para transformá-lo em consumidor/cliente. A redistribuição ocorre, por exemplo, quando um pai transfere recursos materiais para um membro de sua família. A transação (mercado) pode ser observada no contexto de transações de natureza mais impessoal, via canais formais de acesso ao cliente (internet, feiras, catálogos, etc.). Esses temas, aqui apenas esboçados, merecem ser explorados em futuras pesquisas.

Independentemente das reflexões sobre a natureza das estruturas sociais, as novas evidências, aqui apresentadas, permitem vislumbrar algumas das facetas do complexo processo de construção social do mercado e do papel do empreendedor nesse contexto. Essa nova janela de observação é importante, sobretudo considerando-se que o segmento produtivo pesquisado, dado suas características, aproximar-se-ia do modelo idealizado de concorrência perfeita, caro às ciências econômicas.

Novas pesquisas, no entanto, devem se realizadas, visando superar eventuais limitações do presente trabalho e explorar novos espaços correlatos de conhecimentos. Sugerem-se, além de pesquisas qualitativas, sobretudo junto ao segmento de empreendedores provenientes de estratos sociais inferiores; pesquisas quantitativas, contemplando amostras maiores. Essas últimas poderiam, eventualmente, tentar explorar o poder explicativo concomitante dos dois tipos de estruturas (redes e estratos), lançando mão de uma análise de controle com uma terceira variável, nos moldes do modelo *tree way* (BABBIE, 2002, ROSENBERG, 1976).

Agradecimentos

A autora agradece o apoio da CAPES ao projeto, bem como as contribuições do Prof. Philippe Steiner, Université de Paris IV Paris-Sorbonne, às reflexões que levaram ao artigo.

- ALDRICH, H. E. Entrepreneurial strategies in new organizational population. In: SWEDBERG, R. (Ed.). *Entrepreneurship: the social science view*. New York: Oxford University Press, 2009. p. 211-228.
- Aldrich, H. E., Cliff, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venture*, v. 18, n. 5, p. 573-596, 2008. doi:10.1016/S0883-9026(03)00011-9
- AMORÓS, J. E.; BOSMA, N. *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report*. 2014. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/01/gem-2014-estudo.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2013.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: editora UFMG, 2002.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: UFSC, 2004.
- BARBER, B. Absolutization of market: some notes on how we got from there to here. DWORKIN, G.; BERMANT, G.; BROWN, P. (Ed.). *Markets and morals*. Washington, D.C.: Hemisphere, 1977. p. 15-32.
- BARBER, B. *Social studies of science*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1990.
- BARBER, B. *Constructing the social system*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1993.
- BARBER, B. All economies are embedded: the career of a concept and beyond. *Social Research*, v. 62, n. 2, p. 387-413, 1995.
- BAUMOL, W. J. *The microtheory of innovative entrepreneurship*. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- BECKERT, J. The great transformation of embeddedness: Karl Polanyi and the new economic sociology. In: HANN, C.; HART, K. *Market and society: the great transformation today*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 38-55.
- Block, F. et al. Polanyi symposium: a conversation on embeddedness. *Socio-Economic Review*, v. 2, n. 1, p. 109-135, 2004. doi:10.1093/soceco/2.1.109
- BURT, S. R. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University, 1992.
- CASSON, M. C. *The entrepreneur: an economic theory*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003.
- CASTILLA, E. J. et al. *Social networks in Silicon Valley*. 2010. Disponível em: <<http://www.stanford.edu/group/esrg/siliconvalley/docs/siliconvalleyedge.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2013.
- CORAK, M. Do poor children become poor adults? Lessons from a cross-country comparison of generational earnings mobility. *Research on Economic Inequality*, v. 13, n. 1, p. 143-188, 2006.
- CROMPTON, R. *Clase y estratificación: una introducción a los debates actuales*. Madrid: Tecnos, 1994.
- DALE, G. Lineages of embeddedness: on the antecedents and successors of a Polanyian concept. *American Journal of Economic and Sociology*, v. 70, n. 2, p. 306-339, 2011.
- ERIKSON, R. J.; GOLDTHORPE, G. *The constant flux: a study of class mobility in industrial societies*. Oxford: Clarendon Press, 1993.

- FIGUEIREDO, P. N. The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 2, p. 417-440, 2010.
- FRIEDMAN, R. E. Entrepreneurial renewal in the industrial city. *Annals of the American Academic Political Science*, v. 488, n. 1, p. 35-46, 1986.
- GATNER, W. B. "Who is the entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer edition, p. 47- 68, 1989.
- GEMICI, K. Karl Polanyi and the antinomies of embeddedness. *Socio-Economic Review*, v. 6, n. 1, p. 5-33, 2008.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, 1983.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985a.
- GRANOVETTER, M. Getting a job: a study of contacts and careers. Chicago: The University of Chicago Press, 1985b.
- GRANOVETTER, M. *Polanyi symposium: a conversation on embeddedness*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- GRANOVETTER, M. The economic sociology of firms and entrepreneurs. SWEDBERG, R. (Ed.). *New developments in economic sociology*. Cheltenham: Elgar, 2005a. p. 160-197.
- GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic. *Journal of Economic Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005b.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE*, v. 6, n. 1, art. 9, 2007. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100010.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2013.
- GRANOVETTER, M. *Sociologie économique*. Paris: Seuil, 2008.
- GROSSETTI, M.; BARTHE, J. F.; BESLAY, C. La mobilisation de relations sociales dans le processus de création d'entreprises: aperçu à partir d'une enquête em cours. *Sociologies Pratiques*, v. 2, n. 13, p. 47-59, 2006.
- HELAL, D. H. *A dinâmica da estratificação social no setor público brasileiro: meritocracia ou reprodução social?* 2008. 174 f. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- JANNUZZI, P. M. Estratificação sócio-ocupacional para estudos de mercado e pesquisas sociais no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, v. 17, n. 3, p. 82-90, 2003.
- KIRZNER, I. M. The theory of entrepreneurship in economic growth. In: KENT, C. A.; SEXTON, D. L.; VESPER, K. H. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Engelwood Cliffs, NJ: Printice Hall, 1982. p. 272-276.
- KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1964.
- KNOWLES, R.; OWEN, J. R. Karl Polanyi for historians: an alternative economic narrative. *The European Legacy*, v. 13, n. 2, p. 175-191, 2008.
- KRIPPNER, G. *Polanyi symposium: a conversation on embeddedness*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- KRIPPNER, G R.; ALVAREZ, A. S. Embeddedness and the intellectual projects of economic sociology. *Annual Review of Sociology*, v. 33, p. 219-240, 2007. doi:10.1146/annurev.soc.33.040406.131647

- KURTULUS, G. Karl Polanyi and the antinomies of embeddedness. *Socio-Economic Review*, v. 6, p. 5-33, 2008.
- LUO, Jar-Der. *Guanxi* revisited: an exploratory study of familiar ties in a Chinese workplace. *Management and Organization Review*, v. 7, n. 2, p. 329-351, 2011.
- LI, P. P. et al. Indigenous research on chinese management: what and how. *Management and Organization Review*, v. 8, n. 1, p. 7-24, 2012.
- MACHADO, N. M. C. Karl Polanyi e a nova sociologia econômica: notas sobre o conceito de dis (embeddedness). *Revista Crítica de Ciências Sociais*, v. 90, p. 71-94, 2010.
- MALLARD, A. *Petit dans le marché: une sociologie de la très petite entreprise*. Paris: Presses des Mines, 2011.
- MARTES, A. C. B. (Org.). *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: Edufscar, 2009.
- MCCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971.
- MOLMA, L. D.; WHITHAMA, M. M.; MELAMEDA, D. Forms of exchange and integrative bonds: effects of history and embeddedness. *American Sociological Review*, v. 77, n. 1, p. 141-165, 2012.
- POLANYI, K. The economy as instituted process. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. (Ed.). *The sociology of economic life*. Oxford: Westview Press, 1992a. p. 29-52.
- POLANYI, K. *The great transformation*. Boston: Beacon Press Boston, 1992b.
- PORTES, A.; SENSENBRENNER, J. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. *The American Journal of Sociology*, v. 98, n. 6, p. 1320-1350, 1993.
- REMEIKIENE, R.; STARTIENE, G. Does the interaction between entrepreneurship and unemployment exist? *Economics and Management*, v. 14, p. 903-911, 2009.
- RIBEIRO, C. A. C. *Estrutura de classe e mobilidade social no Brasil*. Bauru: Eduse, 2007.
- ROSENBERG, M. *A lógica da análises do levantamento de dados*. São Paulo: Cultrix, 1976.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil: relatório de pesquisa*. Brasília, DF, 2007.
- SMALLBONE, D.; WELTER, F. Entrepreneurship in transition economies: necessity or opportunity driven? *Small Business Economic*, v. 16, n. 4, p. 249-262, 2001.
- SIMMEL, G. *On individuality and social forms*. Chicago: University of Chicago Press, 1971.
- SOROKIN, P. Social and cultural mobility. In: GRUSKY, D. (Org.). *Social stratification: class, race and gender in sociological perspective*. Bolder: Westview Press, 2001. p. 303-308.
- STRYJAN, Y.; HÖGSKOLA, S. The practice of social entrepreneurship: theory and the Swedish experience. *Journal of Rural Cooperation*, v. 34, n. 2, p. 195-224, 2006.
- TAGLIACARD, G. *Pesquisa de mercado: técnica e prática*. São Paulo: Atlas, 1978.
- THORNTON, P. H. The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, v. 25, n. 1, p. 19-46, 1999.
- THYE, S. R.; LAWLER, E. J.; YOON, J. The emergence of embedded relations and group formation in networks of competition. *Social Psychology Quarterly*, v. 74, n. 6, p. 387-413, 2011.

UZZI, B. Social Structure and competition in inter-firm network: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VALE, G. M. V. *Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social*. Lavras: UFLA. 2006. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/premiocapesdetese/edicoes-anteriores/2320>>. Acesso em: out. 2013.

VALARELLI, M. M.; VALE, G. M. V. *Informalidade e cidadania: empreendimento informais no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Ibase, 1997.

VASCONCELOS, J. M. R.; OLIVEIRA, J. R. Imersão social e institucional e capacidades: o setor calçadista de Nova Serrana. *Revista de Administração de Empresa*, v. 52, n. 5, p. 531-545, 2012.

WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Charles Scribner's Son, 1958.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J. Evaluating informal entrepreneurs' motives: evidence from Moscow. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 15, n. 1, p. 94-107, 2009.

Submissão: 25/11/2013

Aprovação: 10/12/2014

UM ENCONTRO COM ROBERT COOPER: OS
PRIMÓRDIOS E O FUTURO DA ABORDAGEM
PROCESSUAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

MEETING ROBERT COOPER: THE BEGINNINGS AND
THE FUTURE OF THE PROCESSUAL APPROACH IN
ORGANIZATION STUDIES

Maria Fernanda Rios Cavalcanti*

Resumo

O objetivo deste trabalho é examinar a contribuição teórica dos trabalhos de Robert Cooper aos estudos organizacionais. Cooper foi um dos primeiros autores a elaborar uma abordagem processual para a análise do fenômeno organizacional. Para alcançar este objetivo, o trabalho irá discutir ideias presentes nos principais textos de Cooper. Primeiramente será feita uma análise das ideias de *The open field* para depois tratar dos textos *Organization/disorganization* e *Formal organization as representation*; após isso, serão analisados trabalhos de Cooper dedicados a situar o corpo na análise das organizações, bem como os que elaboraram o que Chia (1998a) chamou de 'lógica do outro' que permeou todos os seus escritos. Por fim, será discutido o que constitui uma contribuição teórica e qual foi a contribuição teórica dos escritos de Cooper aqui analisados para os estudos organizacionais. Serão tecidas também algumas considerações finais a respeito de como Cooper vem sendo lido no Brasil e como este encontro teórico com o autor pode suscitar novas possibilidades de pesquisas nos estudos organizacionais brasileiros.


Palavras-chave: Abordagem Processual. Estudos Organizacionais. Alteridade.

Abstract

The objective of this study is to examine the theoretical contribution of Robert Cooper's work for organization studies. Cooper was one of the first authors to propose and develop a processual approach to the analysis of the organizational phenomenon. To accomplish this, the paper will discuss the main ideas present in Cooper's works. His main works to be analyzed here include: *The open field*, *Organization/disorganization*, and *Formal organization as representation*. We will also analyze Cooper's works dedicated to situate the body in the analysis of organizations, as well as those which elaborated the idea that Chia (1998a) called the 'logic of the other'. We will also argue that this idea permeated all his writings. Finally, we will discuss what constitutes a theoretical contribution and what was the theoretical contribution of the writings of Cooper here analyzed for the study of organizations. We will also highlight some final considerations regarding how Cooper has been read in Brazil and how this theoretical encounter with this author may raise new possibilities for research in the Brazilian organization studies.

Keywords: Processual Approach. Organization Studies. Otherness.

* Mestre e Doutoranda em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), São Paulo SP, Brasil.
E-mail: mfcavalcanti@gmail.com

 Lançamento do *Oxford handbook of process philosophy and organization studies* (HELIN et al., 2014) constituiu um marco importante para a abordagem processual nos estudos organizacionais. Há certo simbolismo presente no fato de que o capítulo de fechamento deste livro seja de autoria de Robert Cooper. Cooper produziu artigos acadêmicos nas áreas de sociologia e organizações ao longo de cinco décadas, até ocasião de seu falecimento no início do ano de 2013. Apesar da tristeza envolvida no evento de seu desaparecimento físico, ainda resta-nos a possibilidade de realizar um encontro teórico com o professor Robert Cooper, uma vez que sua obra está aqui, disponível para ser descoberta e redescoberta.

Ressalto que, com a publicação de *The open field* (COOPER, 1976), Robert Cooper tornou-se um dos primeiros autores no campo dos estudos organizacionais a propor uma abordagem alternativa ao *mainstream* teórico para a compreensão do fenômeno organizacional. Até então, o campo dos estudos organizacionais era dominado pelas teorias sistêmicas que percebem a organização como uma entidade portadora de características sólidas e bem definidas. Neste sentido, Cooper foi um dos precursores da abordagem processual e também do que viria, mais tarde, a consolidar-se como uma vertente que olharia para as organizações e suas práticas com um olhar crítico (o movimento do *Critical Management Studies*) (THANEM, 2001). Em uma extensa investigação dos primórdios da abordagem processual nos estudos organizacionais, HERNES (2008) corrobora esta afirmação e aponta que Cooper (1976) teria sido um dos primeiros autores a publicar um trabalho que buscava problematizar a organização como um fluxo aberto e em constante transformação. A publicação de Cooper foi seguida de perto por outra referência seminal desta área, o livro de Karl Weick *The social psychology of organizing* (WEICK, 1979).

De uma maneira geral, a abordagem processual ainda é utilizada de maneira restrita no Brasil (ALCADIPANI; TURETA, 2009) e, muitas vezes, compartilha com o pós-modernismo algumas de suas críticas (ver estas críticas em VIEIRA; CALDAS, 2006). Num cenário como este, torna-se relevante discutir algumas das ideias que compõem os primórdios da abordagem processual e sua contribuição para os estudos organizacionais de uma maneira geral. Sendo assim, objetivo de examinar a contribuição teórica trazida por Robert Cooper a este campo do conhecimento servirá também para oferecer uma melhor compreensão e uma consequente legitimação de tais abordagens nos estudos organizacionais. É importante frisar que o tema da contribuição teórica em si já gerou um número considerável de debates neste campo (ver BARTUNEK; RYNES; IRELAND, 2006; KILDUFF, 2006; CORLEY; GIOIA, 2011; RINDOVA, 2008; WHETTEN, 1989; RYNES, 2002). Assim, há a necessidade de revisitar esta discussão para moldar a conclusão do presente trabalho.

Também devo lembrar que é preciso ter cautela ao rotular Robert Cooper como um estudioso da área de organizações em sentido estrito. Na realidade, não há consenso neste sentido. Em conversa com a autora desse trabalho em 2011, Cooper deixou transparecer de forma bastante incisiva sua aversão a qualquer tipo de rótulo, incluso o de teórico das organizações. É sabido que o teórico inglês graduou-se concentrando seus estudos na área de psicologia social, tendo se interessado à época principalmente pela psicanálise freudiana. Nesta época, Cooper estava inserido em um departamento onde a psicanálise não era estudada e, no entanto, o autor esclarece que tal interesse podia ser explicado por sua curiosidade em investigar como fenômenos imateriais produzem efeitos materiais. Após isso, na década de 1960, ele obteve seu PhD em sociologia e lecionou Psicologia Social durante sete anos. Cooper deixou claro que nunca foi interessado por uma única disciplina. Ao contrário, ele teceu duras críticas ao sistema de especialização acadêmica vigente nas universidades. Para Cooper, a especialização acadêmica é subserviente ao sistema capitalista no sentido em que esta seria, em última análise, uma melhor forma de transformar o conhecimento em itens comercializáveis (ver COOPER, 2001).

Spoelstra (2005) explica que a aversão de Cooper a restringir-se ao estudo isolado de disciplinas específicas dá-se pelo fato de que o que interessaria ao acadêmico

inglês seria investigar precisamente o que se move por entre as diferentes disciplinas (ou mesmo entre os sistemas e entre as organizações). Ou seja, o que as mantém juntas ou as separa, ou mesmo o que as faz despedaçar por completo e desaparecer. O que interessaria Cooper seria sempre o passo além do que está dado, do que é pré-concebido, o momento em que a forma esvazia-se de sua aparente plenitude e pode ser percebida como constituída não por uma coesão interna, mas por sua relação com elementos que lhes são exteriores. Neste sentido, Cooper revelou o caráter processual de seu modo de pensar. Pode-se dizer que esta característica difusa de seu pensamento está presente inclusive na forma por meio da qual Cooper buscou estruturar suas ideias, sempre em artigos e capítulos de livros, nunca livros (à exceção de um livro publicado no início de sua carreira que, contudo, não contém ideias que foram desenvolvidas mais adiante pelo autor. Ver: COOPER, 1974)¹.

Não é surpresa, portanto, que Cooper prefira ser considerado um teórico social a um teórico das organizações, pelo caráter mais generalista do primeiro termo. Contudo, não se pode negar sua relevância para o campo dos estudos organizacionais. Os escritos de Cooper influenciaram e animaram diversos importantes debates centrados na análise e compreensão do fenômeno organizacional enquanto processo. Nestes debates incluem-se um número especial de revista e volumes de livros dedicados a debater a seus textos (ver: SPOELSTRA, 2005; THANEM, 2001; CHIA, 1998a, 1998b; WILLMOTT, 1998). A respeito da riqueza de elementos que os textos de Cooper trouxeram para tais debates, Chia (1998a) afirma que existiriam na obra do autor quatro temas constantes: primeiramente, um inegável comprometimento em se pensar o movimento, o processo ou o devir (compromisso com uma epistemologia do processo); em segundo lugar a lógica do 'outro' (alteridade ontológica); o tema das tecnologias da representação; e, finalmente, uma visão imanente da relação entre órgãos humanos e organizações.

Apesar de acreditar que a divisão em temas feita por Chia (1998a) do pensamento de Cooper seja bastante útil para quem deseja ter uma ideia da totalidade de sua obra, proponho outro caminho para atingir o objetivo deste artigo: iniciarei este trabalho discutindo as ideias presentes nos principais textos de Cooper, primeiramente *The open field* para depois tratar dos textos *Organization/disorganization*, e *Formal organization as representation*; após isso, analisarei seus trabalhos dedicados a situar o corpo na análise das organizações, bem como o que Chia (1998a) chamou de 'lógica do outro', que de alguma forma permeou todos os seus escritos; por fim, discutirei o que constitui uma contribuição teórica e qual foi a contribuição teórica dos escritos de Cooper aqui analisados para os estudos organizacionais. Tecerei então algumas considerações a respeito de como Cooper vem sendo lido no Brasil e como este encontro teórico pode suscitar novas possibilidades de pesquisas nos estudos organizacionais brasileiros.

Open Field: o pensar como exercício criativo

Em um de seus mais importantes artigos, tendo em vista seu caráter inovador para a época (THANEM, 2001), Cooper (1976) teve como objetivo definir uma epistemologia do processo como a base necessária para o desenvolvimento de ações expressivas e criativas. Thanem (2001) afirma que, apesar deste trabalho não estar explicitamente preocupado com 'a organização' em si, foi por meio dele que Cooper tornou-se um dos primeiros autores nos estudos organizacionais a propor uma abordagem diferente para tratar da ação humana, sendo este um dos trabalhos que demarcou o começo do que viria a tornar-se um importante movimento no estudo das organizações que complementaria e criticaria seu *mainstream* teórico. A abordagem do autor diferenciava-se bastante das abordagens do *mainstream* teórico de então. Cooper argumentava que era preciso pensar a ação humana e o exercício do pensamento em termos difusos e processuais,

1 Este livro foi concebido enquanto Cooper fazia parte do Tavistock Institute of Human Relations, cujo objetivo era traduzir algumas ideias de teorias sociotécnicas para uma linguagem 'prática'; o professor explicou à autora do presente trabalho que não atribui importância a este trabalho específico.

contrariando, portanto, proposições que os definem como fenômenos cerceados por uma realidade previamente constituída, racional e objetiva. Nos estudos organizacionais, a consequência dessa última postura seria, ultimamente, tomar a organização enquanto um dado *a priori* não passível de questionamentos. A abordagem que Cooper (1976) propunha, por sua vez, fez transparecer a necessidade de se pensar em termos criativos (abertos) e não naturalizados. Foi com estas ideias que Cooper surgiu como um importante precursor do que viria a ser o movimento do *Critical management studies*.

Em conversa com a autora desse trabalho, Robert Cooper afirmou que, apesar da importância atribuída ao *The open field*, ele havia escrito o ensaio sem grandes pretensões. Em suas palavras, ele escreveu este trabalho para si mesmo. Em outra ocasião, Cooper (2001) afirmou a respeito deste mesmo ensaio que ele havia sido uma reavaliação de seu conhecimento acadêmico da ciência social adquirido até então. O artigo teria sido concebido alguns anos antes de sua publicação, em 1976, como resultado também de uma reflexão a respeito dos acontecimentos políticos de maio de 1968 na França. Curiosamente, Spoelstra (2005) afirma que Cooper possuía muitas reticências em relação ao movimento político estudantil que culminou nestes acontecimentos. Especulo que talvez estas restrições tenham se iniciado quando Cooper teve uma de suas aulas, que lecionava na França, abruptamente interrompida devido às manifestações ligadas àquele movimento.

No entanto, friso que o autor também criticava o *status quo* daquela época. Cooper era especialmente crítico da forma e do tipo de racionalidade produzida e disseminada pelas instituições e corporações daquela época. Para Cooper (2001), esta racionalidade seria uma forma de pensar objetiva e fechada, impositiva e limitadora, que os indivíduos necessitariam 'desaprender' caso quisessem exercitar sua força criativa. Sendo assim, Cooper (2001) opôs a esta racionalidade uma maneira de pensar baseada numa inteligência móvel e aberta, que faria justiça à estranha dinâmica entre o que o autor chamou da 'continuidade de uma forma-ainda-não-realizada' e das formas específicas e prontas que fazem parte do nosso dia a dia. Cooper argumenta que, muitas vezes, as nuances e complexidades de tal dinâmica não são tomadas como uma questão a ser investigada, o que somente serve para conservar representações que limitam e que oprimem a criatividade humana (COOPER, 2001).

Existe no ensaio uma clara inspiração na visão de processo de Whitehead, presente na ilustração desta dinâmica (HERNES, 2008). Isto pode ser dito uma vez que o autor parece basear-se na dicotomia estrutura *versus* processo que constituiria a gênese ordenadora da vida humana: enquanto a estrutura traria consigo a estabilidade e a conservação, o processo traria as mudanças e transformações. Contudo, Cooper (1976) frisa que o processo somente pode realizar-se de duas maneiras: ou submetendo-se à estrutura ou agindo sobre ela. Parece-nos, portanto, que segundo a visão do autor haveria uma relação de interdependência entre tais instâncias.

Além disso, o autor afirma que, apesar do claro momento de desenvolvimento que as ciências sociais atravessavam naquela época, ainda haveria uma lacuna em relação à existência de conceitos que permitissem adotar uma visão processual capaz de dar conta desta relação dicotômica e complexa. Friso que existe neste ponto uma crítica à falta de abordagens mais criativas, fluidas e transdisciplinares nas ciências humanas. Esta falta seria, para o autor, a causa da pobreza conceitual que ainda não permitia compreender teoricamente as formas sociais – indivíduos, grupos, organizações, etc. – sob uma perspectiva de movimento dinâmico e de transformação (COOPER, 2001).

Tendo em vista esta dificuldade, e também já que o processo não se atualiza sem um elemento estrutural, então, como tomá-lo como um objeto de análise em si mesmo? Cooper (1976) explica que seria a 'situação', ou seja, as coisas em si e suas interações (estado de coisas), que conteria a 'chave' para a compreensão das relações processuais. Por coisa em si o autor quer dizer a coisa sem a 'imagem' pré-concebida da coisa, imagem esta que impediria a mesma de ser experimentada de fato. Este impedimento se dá uma vez que a coisa já viria carregada de uma série de pré-suposições e consequentes imposições a respeito de seu entendimento. Sendo assim, o autor claramente desfaz-se da lógica objetivista que tem como pressuposto a existência de uma verdade previamente dada das coisas. Há neste compromisso com

uma epistemologia do processo, como chamou Chia (1998a), um claro rompimento com epistemologias puramente objetivistas. Neste sentido, o autor parece estar mais próximo de uma abordagem pós-moderna/pós-estruturalista, apesar do rótulo de pós-moderno ser rejeitado por teóricos que analisam sua obra como Chia (1998a), justamente pelo fato dessa abordagem muitas vezes ser tida como 'leviana' (ver também PAULA, 2008) e o trabalho feito por Cooper ser visto como um trabalho teórico altamente rigoroso.

Explicando mais a fundo a questão da 'imagem pré-concebida da coisa', o autor faz referência às **representações** que regem o pensamento e que, muitas vezes, acabam tornando-se tiranas, pois sufocam de antemão a expressão criativa e experimentação dos fenômenos que nos rodeiam – estando aí incluído o fenômeno organizacional. O autor explica que para subverter esta tirania da imagem seria necessário criar um espaço teórico de ação e transformação pura e não contaminada por uma imagem diretora, "The point of such 'action' is to create a cognitive vacuum which man must fill - since he so abhors a void - with images that break new ground" (COOPER, 1976, p. 1002). Para livrar-se de tal tirania na teoria das organizações, seria necessário operar uma desconexão da organização com a ideia de uma entidade bem delimitada e previamente concebida e conectá-la ao processo mais amplo e generalista do organizar em seu funcionamento diário. O fenômeno organizacional tornar-se-ia, assim, uma questão empírica e singular.

Dando continuidade ao desenvolvimento deste pensamento, Cooper (1983) traz para sua análise uma dimensão de alteridade que estaria presente na estrutura social. O autor chamou esta alteridade de um 'Outro', atribuído de valor ontológico e que referencia a dinâmica de conjunção e disjunção de elementos que interagem. A lógica do 'Outro' seria imanente à estrutura social e, como a estrutura seria ela mesma relacional, ela seria uma relação entre 'outros'. Cooper (1983) explica que, para o pensamento, o 'Outro' seria o que está separado, ou um puro elemento de separação que faria com que cada coisa seja 'isso' e não 'aquilo'. A respeito da noção de disjunção e conjunção que rege esta lógica, o autor exemplifica que esta seria:

[...] like the rim of glass, which while separating inside from outside at the same time brings them together, or the edge of a coin, which separates as well as joins the obverse and the reverse (COOPER, 1983, p. 202-203).

Sendo assim, o Outro seria um modo de organização social ao invés de simplesmente uma pessoa ou um objeto. Esta organização traria em si no mínimo dois termos (separados) que, contudo, são mediados por um terceiro termo: a relação entre ambos que se caracteriza por um processo que alternaria divisão (disjunção) e combinação (conjunção) (COOPER, 1983). Observo que retornarei a esta questão no último tópico do presente trabalho, já que a mesma permeia todos os seus escritos posteriores.

O que vemos emergir aqui é o desenvolvimento de um conceito que busca dar conta de uma instância do mundo social que não seria nem uma coisa nem outra, mas um intermédio responsável por diferenciar seus elementos e por intuí-los de sentido. Cooper (1983) conclui a respeito desta ideia que haveria na estrutura uma 'ausência metalógica' que seria o que de fato organiza o mundo social. Esta maneira de enxergar a organização social estaria muito longe, portanto, da noção de que existiria uma realidade concreta, imediata e objetiva que somente pode funcionar por meio de relações impositivas ou de subordinação (já que a realidade a ser conhecida está previamente dada).

Para dar um passo além no sentido de prover um conceito que dê conta da complexidade de tal visão processual, Cooper formula o conceito de 'Campo abstrato'. O Campo abstrato seria o que excede a situação e o que, ao mesmo tempo, torna-a plena de sentido. Ou seja, ele seria o meio que possibilita ao homem elaborar suas experiências numa relação processual com a situação (estado de coisas). O 'Campo Abstrato' seria, dessa forma, a fonte do sentido na experiência humana, e desdobrar-se-ia a partir da noção de mundo enquanto um arranjo de relações. A fonte do sentido seria, portanto, a relação, e não a realidade objetiva ou uma consciência soberana (COOPER, 1976). Esta ideia será mais plenamente desenvolvida em relação à análise organizacional mais tarde em seu trabalho.

Em resumo, a forma de pensamento bastante peculiar que Cooper (1976) buscou forjar neste ensaio foca a necessidade de desfazer imagens que nos são familiares, por meio de um embaralhamento dos códigos que pareciam absolutamente naturais, mas que dão forma a representações tiranas que impedem a experimentação da realidade de uma maneira criativa. Este tipo de pensamento propõe que, a partir do momento em que se tem em mãos uma entidade fechada e bem delimitada, dada, pré-concebida, é então que se deve dar início às perguntas a seu respeito, ao exercício do pensamento que acabará por reconstituí-la. O pensamento seria, portanto, um deslocamento e um desfazimento das formas, sua radicalização ao ponto em que o que parecia claro evapora-se e ressurgue mostrando sua face obscura e/ou incapturável. A entidade organização traz consigo, desta forma, um outro que é ela mesma, sua face infinitamente reversível da desorganização. Como tal relação é trabalhada por Cooper é o tema do próximo tópico.

Organização/desorganização e representação

Cooper (1986) inicia o artigo *Organization/disorganization* explorando a questão das margens e dos limites de um sistema. O autor também analisa o papel da representação no processo de construção de conhecimento. Por um lado, o autor parece traçar uma crítica direcionada à concepção de sistema por essa não dar importância à questão de como um sistema organiza-se primeiramente estabelecendo seus limites. O autor argumenta que esta é uma questão seminal, já que é no limite de um sistema que se pode enxergar o processo de inclusão/exclusão de elementos no mesmo. Por outro lado, Cooper (1986) argumenta que reconhecer a importância e o papel do limite de um sistema é o que permite analisar o processo ativo de diferenciação que dá forma ao sistema e que, portanto, dá consistência à problemática da organização social.

Estas considerações de Cooper operam uma inversão da lógica sistêmica. Nesta inversão, Cooper (1986) utiliza a análise de Gouldner para discutir em maior detalhe o papel do 'limite' ou da 'margem' como uma estrutura complexa e ambígua em torno da qual os processos da organização social estariam centrados. Segundo o autor:

[...] The boundary emerges as an intrinsically indeterminate medium which requires structuring in a particular order. It is this ordering of an intrinsic disorder that constitutes organization and which prescribes the theoretical recuperation of the boundary concept of the boundary concept from its present marginal position in social and organizational analysis (COOPER, 1986, p. 301).

Um importante ponto trazido por Cooper (1986) para a compreensão de seu argumento está na ideia de que existe na organização uma desordem intrínseca e fundamental. É assim que Cooper (1986) recupera a necessidade de se pensar o intermédio do sistema/organização como um elemento intrinsecamente indeterminado que deve ser analisado de forma central por quem quer compreender tal sistema e/ou organização. Munro (2001) destaca a importância desta proposta, e afirma que a função do limite vinha sendo negligenciado nos estudos organizacionais, sendo referenciado meramente como um divisor natural e não-questionado entre organização e ambiente. Cooper (1986) esclarece que uma visão de sistema apóia-se numa concepção de unidade, e que uma vez composto o sistema tomaria uma vida própria, separando-se do ambiente enquanto algo independente e, possuindo tal *status*, justificar-se-ia por si só não sendo mais necessário explicá-lo. Segundo o autor, esse seria o efeito de negligenciar-se a função do limite. O que Cooper (1986) propõe é que o limite deve ser tomado como um processo ativo de diferenciação, compondo a função mais fundamental e, ao mesmo tempo, a mais ambígua de um sistema. Ou seja:

[...] the frame is what differentiates between inside and outside and thus must be understood as a structure which produces two mutually-defining points of view. In this context, the system is just as much inside the environment as the environment is inside the system. Whatever point of view is ultimately preferred must be arbitrary by definition [...] (COOPER, 1986, p. 303).

A mudança fundamental na concepção de sistema presente nesta noção seria, portanto, a perda de sua posição de centralidade enquanto objeto de análise teórica. Assim, o sistema transforma-se num mero 'adjunto' entre limite e diferença. Em contrapartida, esses últimos são tomados como os elementos que compõem a fonte primária da problemática da organização social. Cooper tentou mostrar-nos que no limite descobrimos uma zona de indeterminação que é ativa e produtiva, e que apenas pode ser 'organizada' ou 'sistemizada' por uma força estrangeira à mesma.

Sob tal pressuposto, o conceito de organização não seria mais tratado como uma mera representação pré-determinada e estável, mas como um processo constantemente perturbado e definido a partir de um estado antagônico de desorganização primordial². Linstead e Westwood (2001) explicam que tal presunção implica numa relação de dependência, pois, uma vez que a organização é talhada da desorganização, a primeira dependeria da última. Os autores afirmam que, neste sentido, as margens/limite não comporiam um elemento claro e bem delimitado, mas indicariam uma relação de incerteza, de indefinição. Uma vez visto desta forma, o limite é tido como o 'lugar' onde o processo do organizar de fato acontece. Paradoxalmente, traçar os limites de uma organização em aparente situação de unidade e coerência torna evidente sua relação de dependência com a desorganização e o disparate. Não haveria na concepção de uma organização uma suposta clareza e nem, após seu estabelecimento, a aquisição de uma vida própria/independente e baseada numa racionalidade primordial.

Cooper (1986) também apresenta uma noção da organização enquanto produtora de 'comunicação' já que seria a comunicação o elemento que colocaria seus membros em estado de relação (tendo, assim, uma função de margem/limite). Desta forma, as organizações sociais são tomadas como entidades estruturadas a partir da comunicação de informações. Contudo, por possuir tal papel de limite que coloca elementos em relação, a informação possui também um papel de diferenciação. Cooper (1986) faz tal afirmação baseando-se na concepção de Saussure da linguagem enquanto um sistema de diferenças, bem como na concepção de Derrida de *difference* que traz consigo a ideia de uma indecibilidade, ou um ausente presente, inerente à linguagem.

Em resumo, Cooper (1986) delinea duas maneiras possíveis de abordar a questão do sistema ou organização: um modo dominante, que a toma como uma unidade bem delimitada, com hierarquias e objetivos claros; e uma concepção alternativa, que toma a estrutura de forma diferencial, atrelando-a a uma indecibilidade ou desorganização que apenas pode ser organizada por uma força inteiramente externa a ela, por meio de um violento exercício de poder. Cooper chama tal dimensão de Grau Zero da Organização.

Esclareço que o conceito de Grau Zero da Organização foi forjado neste trabalho tomando como referência a dinâmica da linguagem e sua função de limite no sistema. Dosse (2007) explica que o tema do ponto zero, ou ponto nodal, seria próprio da linguística moderna. Segundo Diehl (2008) este termo teria sido cunhado na linguística em 1902, em um artigo escrito por Robert Gauthiot. Gauthiot foi um aluno de Antoine Meillet e, em um artigo intitulado *Note on the degree zero*, este linguista teria definido o grau zero como uma ausência no nível do fonema que, todavia, possui valor morfológico. Ou seja, o ponto nodal é uma ausência na estrutura da linguagem que afeta diretamente a dinâmica da língua e das palavras. Deleuze (2007; 2006) definiu o grau zero como o elemento paradoxal da estrutura que a precederia e a permitiria funcionar. Por outro lado, Cooper (1986) define o grau zero da organização como uma desorganização fundamental sobre e a partir da qual a organização operaria. Mesmo que ambas as definições estejam colocadas aqui de maneira simples, já se pode ver que, em ambos os casos, trata-se de um elemento que está presente enquanto um excesso em relação à ideia da estrutura e à ideia de organização e que, contudo, é fundamental para seu funcionamento.

Em trabalho posterior, Cooper (1992) parece continuar na mesma linha de raciocínio de *Organization/disorganization* ao apresentar a visão da organização

2 É importante frisar que já existiam trabalhos que questionavam este domínio e que, no entanto, o faziam adotando uma visão subjetivista da organização, analisando o papel do sujeito e dos grupos sociais nas organizações (ver, por exemplo, SELZNICK, 1948; THOMPSON, 1967).

enquanto organizadora de informações. Segundo esta visão, as estruturas organizacionais podem ser vistas como uma forma de complexidade informacional, já que:

[...] past experience becomes sedimented in an organization's structures where it functions as a guide to future events. The more completely organizational structures encode information, the less unpredictability or uncertainty there is likely to be (COOPER, 1992, p. 254).

Contudo, Cooper salienta que esta visão ignora um ato fundamental e mandatário do processamento de informações: o de que elas produzem representações do mundo (ou seja, imagens, padrões, figuras, modelos, etc.). Ao inserir o problema da representação na questão da informação, o autor abre um viés de análise que considera que a organização, ao invés de ser uma mera organizadora de informações, constrói também as formas sob as quais tais informações irão aparecer, isto é, as representações. As informações fariam parte, portanto, do processo de representar e seriam tomadas como uma forma de tecnologia, pois além de informar elas automatizam funções da organização. Passamos a ver de maneira mais clara como a materialidade da linguagem está presente no trabalho de Cooper. Segundo o autor:

The automating function of technology refers to the machine's appropriation of human skills and effort; its informing function is its power to translate activities, events and objects into visible information [...] Information is in effect a process of representation. The function of representation is to translate difficult or intransigent material into a form that facilitates control [...] (COOPER, 1992, p. 255).

Produzir informações seria, portanto, uma forma de aumentar ou diminuir a força de uma determinada representação. Ao operar tal deslocamento em seu objeto de análise, Cooper (1992) consegue esmiuçar como o funcionamento das representações identificando três de seus mecanismos: o controle remoto, o deslocamento e a abreviação. O autor explica que o primeiro mecanismo faz referência ao fato de que símbolos substituem a necessidade de envolvimento direto em tarefas materiais, abstraindo o pensamento da ação concreta. Sendo assim, a criação de representações em forma de modelos, figuras e padrões, é também a criação de uma mobilidade que separa o controle da ação, permitindo a centralização do primeiro. O deslocamento, por sua vez, refletiria a noção de limite já trabalhada por Cooper (1986), e daria conta das associações móveis e não localizáveis a partir das quais se torna inapropriado distinguir, por exemplo, organização e ambiente. Desta forma, haveria uma constante relação de instabilidade e de deslocamento entre dentro/fora da organização. Contudo, Cooper (1992) frisa que nem o controle remoto nem o deslocamento são pensáveis sem a presença de um terceiro mecanismo que ele chamou de abreviação. O autor define esse último como o mecanismo capaz de converter o geral em específico, o grande em pequeno, o complexo em simples, o que não se pode enxergar em algo tangível/visível. Sem esta conversão, o pensamento escapa de si mesmo, não sendo possível produzir uma representação a partir dele.

Todavia, é importante frisar que Cooper não elaborou uma crítica sumária à representação, ao contrário, ele a trata como um algo fundamental para o pensamento. No entanto, há uma crítica à noção de representação tomada como 'natural' ou 'fato', não passível de questionamentos, já que essa seria uma concepção 'tirana' da representação. Num artigo escrito com Fox, Cooper frisou que as teorias devem ser encaradas apenas como acomodações temporárias de representação da realidade processual (COOPER; FOX, 1990). Sendo assim, sua noção de abreviamento pressupõe que existe a possibilidade de converter tal realidade numa representação, mas somente a partir do momento em que esta representação é encarada como um ponto temporário, precário, limitado e *em relação* com uma realidade complexa e latente que jamais poderá ser capturada por completo – distante, portanto, de ser um espelho da mesma.

Além disso, tal concepção de representação permitiu a Cooper tratar do tema da tecnologia de forma central em seus trabalhos posteriores, já que o autor considera a tecnologia em si uma forma de representação. A tecnologia, assim como a informação, opera por meio dos mecanismos de controle remoto, deslocamento e

abreviação (ver também LEE, 1998). Chia (1998b) explica que, sob tal perspectiva, o entendimento da organização dá-se enquanto uma estratégia generalizada de representar e controlar – por meio do uso de informações e de tecnologias – e envolveria fundamentalmente “stabilizing, classifying and locating of the remote, obdurate and intractable character of the social world” (CHIA, 1998b, p. 4). Sendo assim, Cooper preocupa-se com a organização a partir do momento em que essa é tomada como parte do ‘projeto’ moderno de sistematizar e tecnologizar o mundo material e social, num infinito processo de ‘agenciamento’ (*assemblage*) ou ‘criação de mundo’.

No trabalho em que forjou seu conceito de agenciamento, *Assemblage notes*, Cooper (1998a) retoma o argumento que abriu o ensaio *The open field*, décadas antes. O autor afirma que existiria uma dificuldade em se conseguir pensar o ‘movimento’ no mundo ocidental. Tal noção estaria na contracorrente das habilidades desenvolvidas historicamente neste mundo no sentido de institucionalizar, hierarquizar, sistematizar, estruturar, o mundo social. Tais habilidades estariam presentes de maneira fundamental no ‘projeto’ moderno, e tendem a privilegiar unidades de análise fixas, estáticas, separadas e autocontidas. Apesar de haver uma sobreposição do conceito de agenciamento e sua definição de representação, é a noção de agenciamento que irá permitir a Cooper tratar do tema da tecnologia e seu papel enquanto elemento mediador no processo de criação de mundo de forma mais adequada, já que permite tratar de sua relação com o corpo humano.

Para Cooper (1998a; 2001), a questão que compõe o pano de fundo da noção de agenciamento, é a questão da produção em massa. O autor frisa que esta questão não se reduz ao fordismo e sua linha de montagem (*assembly line*), mas que o fordismo seria apenas um passo adiante num esquema mais amplo de desconstituição e reconstituição do mundo natural numa série de partes ou recursos que caracterizou a modernidade. A questão da produção em massa inclui além dos produtos nas prateleiras dos mercados, as imagens da televisão e publicidade, disciplinas científicas, etc. Sob tal aspecto, a produção em massa coloca o mundo num estado constante de movimento de partes, não chegando a constituir um todo.

Sendo assim, um importante aspecto da noção de agenciamento de Cooper é levar em conta a incompletude que coloca as diversas partes do mundo em movimento. O próprio corpo humano é tomado como um conjunto de partes incompletas que, por meio do uso de tecnologias – friso o caráter de mediação da última – busca compensar e re-compensar tal incompletude de forma incessante. O conceito de agenciamento enquanto um ‘arranjo provisório de partes’ também busca absorver a noção do texto enquanto uma *montagem* (*assembly*) de fragmentos, pedaços, extraídos do fluxo indeterminado da linguagem (ver SORENSEN, 2001).

Continuarei a explorar, no próximo tópico, as implicações desta noção no pensamento de Cooper e como a mesma relaciona-se com uma visão bastante particular da linguagem e corpos humanos nas organizações.

Representação, tecnologias e corpos humanos

Em *Relationality*, Cooper (2005) retoma o conceito de agenciamento para afirmar que os objetos do mundo não refletem a si mesmos, mas refletem o fluxo de relações, de conexões e desconexões, dos quais eles são parte. Cooper (2009) afirma que o contexto social visto de tal forma passa a ser um campo generalizado de energia e ação, onde as margens do indivíduo são dissolvidas e a distância que separa as partes torna possível o exercício da ação humana. Sob esta perspectiva, a tecnologia é vista como um dispositivo que transforma o distante e o remoto em formas e objetos plenos de sentido para o humano. Malavé (1998) explica que, segundo tal visão, o técnico e o social são tidos como duas faces de uma mesma moeda: a organização e a tecnologia podem ser pensadas como elementos de um mesmo fenômeno, como meios duradouros de representação que revelam e impõem uma determinada ordem e uma temporalidade, já que operam por meio de uma repetição contínua que as faz

adquirir uma aparente estabilidade e legitimidade (MALAVÉ, 1998). Chia (1998a) explica como se daria tal meio de repetição:

Though acts of stabilization and location, composition and decomposition, repetition and sequencing, transformation and ordering, deformation and supplementation, technologies of representation help generate patterned regularities of our increasingly complex and mobile modern world (CHIA, 1998a, p. 4).

Vista desta maneira, a tecnologia não pode ser mais considerada como algo apenas instrumental. Ela torna-se um meio de materializar as sensibilidades do corpo e a alteridade muda e anônima da organização social, estando esta última repleta de infinitas possibilidades de efetuação. Dentro desta dinâmica, o agente humano é tido como um produto de tal processo (COOPER, 2009). Vale observar que o que vemos aqui é um ponto de aproximação com o estruturalismo/pós-estruturalismo a partir do momento em que se questiona a própria agência humana em relação à linguagem. Contudo, o que Cooper (2009) finalmente coloca em questão não é uma preocupação com a agência humana propriamente dita, mas uma preocupação com o corpo humano, pois:

Before the self, before the individual person, there is the body. The body is the abode or base of human agency, the ground or bed of human action, the source and foundation of human movement and creation, which 'is in perpetual inner self-construction and self-destruction in order to make itself (new)' (BROWN, 1966 apud COOPER, 2009, p. 244).

Ao tentar explicar para a autora do presente trabalho sua concepção da relação entre o corpo humano e seu ambiente, Robert Cooper utilizou um exemplo interessante, a música da banda The Beatles, *Penny Lane*, de autoria de John Lennon, seu contrterrâneo. Cooper disse:

Existem diferentes maneiras de compreender a relação entre o corpo humano e seu ambiente. Eu mencionei a ideia de John Lennon a respeito de *Penny Lane*: *Penny Lane* não é algo que está fora de mim: ela está dentro de mim, nos meus olhos e no meu coração. Então existe uma interação entre estes dois, *Penny Lane* não existe sem mim, e eu não existo sem *Penny Lane* [...] Eu não sou algo que está separado das demais coisas. Existe uma interação, uma mutualidade, como diria Simmel. Penso que a ideia de distância tenta trazer esta ideia de uma existência dupla, que poderia ser vista como eu e você, por exemplo, duas coisas separadas, mas que também pode ser vista como uma interação em que as duas coisas se constituem mutuamente (Robert Cooper, em conversa com a autora em 2011, tradução nossa).

É importante frisar que para Cooper (2009) falar sobre o corpo humano é falar sobre os órgãos humanos e suas interações. Segundo tal visão, a organização é a prática incessante da articulação entre corpo social e cultural que tem início na projeção dos órgãos humanos que possuem sentidos que os colocam em relação. Ou seja, as organizações seriam agenciamentos de órgãos humanos que, por meio de seus sentidos, buscam expandir-se construindo meios e artefatos (tecnologias) para transmissão de suas sensibilidades mentais e físicas. Sendo assim, antes de ser uma entidade racional e consciente, a organização seria a projeção dos órgãos humanos, ou seja, um produto da sensibilidade do corpo e de suas interações materiais e linguísticas.

Aqui é importante ressaltar mais uma vez a ideia de haver uma distância necessária que possibilita arranjos entre órgãos humanos, tecnologia e linguagem. A distância necessária entre estes elementos, segundo o autor, é o que possibilita que pensemos a organização social como um conjunto de arranjos heterogêneos ou redes de interação. Nestes arranjos, a figura do humano não é vista como um elemento privilegiado e soberano. Ao invés disso, seria o próprio movimento entre as partes heterogêneas o principal motor de ação do corpo social (COOPER, 2009).

A linguagem seria a maneira do corpo de atribuir sentido ao distante e mudo que nunca pode ser apreendido em sua totalidade, tornando-o por um momento (mesmo que efêmero e transitório) imediato e presente. A tecnologia, por outro lado, teria o poder de repetir determinada representação no tempo e espaço e estaria em relação íntima, também, com a incompletude do corpo humano que sempre busca

ultrapassar suas limitações para capturar o distante e torná-lo presente. Tal captura, todavia, ocorreria apenas durante brevíssimos lapsos até que, novamente, ele escape para outro lugar. Tal efemeridade e alteridade aplicar-se-ia à própria noção de sujeito, que somente pode ser concebido como 'um outro' e nunca apreendido enquanto 'ele mesmo'. Esta é a forma como Cooper constrói uma noção de sujeito que dissolve a identidade, uma vez que não se poderia definir o que consistiria a figura do sujeito sem que, antes, ele já tivesse tornado-se outro.

Apesar de atribuir um lócus privilegiado para a linguagem na produção dos sentidos, já vimos que Cooper não ignorou o importante papel da materialidade ao elaborar suas noções de representação e agenciamento (*assemblage*). Por um lado, uma vez que a linguagem vem carregada das forças do 'fora', ou do Outro, ela traria consigo a força de diferenciação que coloca as estruturas em constante estado de crise. Por outro lado, teríamos as tecnologias como a face inversa de tal moeda, constituindo um elemento de representação e repetição (que, contudo, também erige deste ausência). Sabemos que o corpo humano também foi situado nessa dinâmica. Cooper (2009) resume a relação entre sentido (linguagem), tecnologia e corpo da seguinte forma:

The supportive technologies of everyday life are also necessary parts of translation and transmission of bodily forces and sensings. The technologies of domestic building and furniture, for example, free the human body of its physical limitations and thus enable it to travel beyond itself [...] transmission is the act of departing from the present to another and distant space. It is as if the general purpose of technology were to liberate the human body from itself in order to remake itself through the hidden possibilities of mute matter (COOPER, 2009, p. 244).

Em *Relationality* Cooper retoma este tema e afirma que o exercício da agência humana dá-se por meio do processo de refletir a si mesma em conexões plenas de sentido com os demais elementos da organização social. Este seria um exercício, portanto, de colocar estes elementos em relação, mas reconhecendo o fato de que colocar elementos em relação (tornando-os plenos de sentido por meio da re-constituição das relações que os compõem) seria ultimamente um exercício de refletir a agência humana. Contudo, Cooper não parte de uma problemática subjetivista, já que tal agência humana não seria atribuída a um sujeito. Para escapar da problemática subjetivista, Cooper recorre à definição de uma ausência intrínseca ao ser humano. Apesar de aproximar-se da ideia de inconsciente da psicanálise, Cooper define esta ausência como um estado de latência que escaparia do pensamento consciente, um tipo de 'pensamento do exterior' (explica Cooper fazendo referência ao termo usado por Michel Foucault (1990):

[...] This is the primal meaning of the term re-late: to reflect or to mirror the intrinsic absence that haunts all our attempts to make the world present and presentable, to render it readable. Stable, secure and reliable. The latent is the negative that makes possible the positive, the absence or missingness immanent in every presence; it haunts the answer as a further question, it is the gap that makes possible the connection, and it complements similarity with difference (p. 1705).

Neste sentido, relacionar seria refletir a agência humana, o que por sua vez somente pode ser definida como movida por uma ausência fundamental, e não por uma consciência soberana. Seria esta distância fundamental que tornaria possível 'relacionar' ou criar os sentidos que compõem a organização social, pois é ela a lacuna que sempre abre tudo aquilo que o humano tenta fechar ou estabilizar. Para tentar compreender esta dimensão, ao mesmo tempo exterior e intrínseca à agência humana, é necessário compreender melhor a lógica do 'Outro' que subsidia esta ideia. No próximo tópico analisarei esta questão.

○ Outro: pensando o fora

Cooper (1998b) define o Outro como uma dimensão que não pode ser atribuída ou fixada em um determinado local ou elemento físico, uma vez que ela constituiria

uma dimensão de 'mediação' entre elementos heterogêneos. O autor afirma que para pensar a lógica do Outro no contexto da organização o primeiro pré-requisito seria parar de pensar em termos de organizações enquanto estruturas específicas, já que a alteridade (*Otherness*) requer a dissolução do objeto no campo de movimento contínuo a partir do qual ele constitui-se. Em suas palavras:

[...] Otherness requires that we dissolve the object and try instead to understand organization as an active field of terms mediated by in-one-anotherness [...] This means translating objects, structures, systems into fields of movement [...] In fact, this is what modern organizations already do. Looked closely, organizations are not the monolithic systems that conventional economics or sociology like to suppose. They're always on the move, always regenerating themselves [...] (COOPER, 1998b, p. 165).

Segundo tal lógica, a organização seria definida como um processo ontológico contínuo de regeneração da forma a partir da não-forma. Este processo se daria por meio da interação entre atores humanos, materialidades e linguagem, em um processo complexo de repetição "Organization as regeneration, regeneration as repetition – these represent the enduring themes of my thinking over the past twenty years" (COOPER, 1998b, p. 135).

Willmott (1998) explica que a lógica do 'Outro' seria um tema central e recorrente nos escritos de Robert Cooper. O autor chamou atenção para o fato de que a conquista precária da 'organização' a partir da 'desorganização' acaba por produzir uma recorrência crônica do 'Outro' reprimido que retorna para estremecer o que estava, aparentemente, estável. O autor afirma que, por mais que se tente, ao reproduzir e transformar as organizações sociais de todas as espécies (inclusive um campo do conhecimento, como os estudos organizacionais), só se pode produzir uma sensação temporária e ilusória de estabilidade. Isto ocorre mesmo que existam tecnologias que, por seu poder de repetição e enquanto representação, tendem a estender esta sensação. Neste sentido, este é um esforço que nunca pode ser totalmente bem-sucedido, pois o Outro é aquele que nega a captura e o controle (WILLMOTT, 1998).

Aqui vale lembrar o ponto colocado por Law e Mol (1998): não podemos negar que uma organização produz ordem. Contudo, os autores também observam que devemos reconhecer que junto com a ordem ela produz também aquilo que a estremece, que a faz sucumbir e que torna sempre necessário recomeçar seus esforços para manter-se de pé: "with an order there is also the heterogeneity of Otherness, that which does not fit" (LAW; MOL, 1998, p. 34). Sendo assim, vemos que práticas organizativas de todas as espécies geram o que era sua intenção gerar (ou seja, no caso das organizações, a ordem), mas elas também geram alteridade, um outro conflituoso que não se deixa capturar.

Numa análise mais ampla do projeto moderno, tão discutido e criticado por Cooper, vemos que o próprio processo colonial encontra-se inserido nessa lógica, ou melhor dizendo, nasce a partir da mesma. Law (1994) pontua que o projeto moderno estava fadado ao fracasso, desde o início, justamente pela irredutibilidade da alteridade. Isto é, por mais que o projeto de modernização tentasse conjurar a alteridade, ele não cessou de produzi-la. Sendo assim, reconhecer tal dimensão é abrir mão da ideia de que possa vir a existir uma ordem social ou uma ideia de organização bem fechada sobre si mesma, coesa e neutra. Friso também que os esforços para impor determinada ideia ou ordem ocorrem somente por meio do emprego da violência contra o Outro – seja ela física ou praticada em formas mais sutis de violência como a simples exclusão/negação ou outras formas de violência simbólica (ver: ROSA; BRITO, 2009; WESTWOOD, 2003).

O autor explica que, para a análise das organizações, o reconhecimento desse processo significa ter que abdicar da ideia de que exista ou possa vir a existir 'uma' única organização social, já que: "This is the dream, or the nightmare, of modernity. But there never was a root order, so we have to replace this aspiration by a concern with plural and incomplete processes of social ordering" (LAW, 1994, p. 2). Isto exige de pesquisadores sociais a adoção de uma postura humilde, uma vez que se reconhece

o caráter múltiplo, fortuito, e pleno de alteridade das múltiplas organizações sociais que são seu objeto de análise.

No próximo tópico tentarei resumir os principais pontos da obra de Cooper discutidos até aqui, e apresentarei uma discussão sobre o que constitui uma contribuição teórica e qual foi a contribuição teórica destes trabalhos. Também farei uma análise não exaustiva de como os escritos deste autor têm ressoado no Brasil e, finalmente, farei alguns apontamentos sobre possibilidades de pesquisas futuras a partir dos *insights* elaborados por Cooper.

Discussão: o que é uma contribuição teórica e a contribuição de Robert Cooper para os estudos organizacionais

Não há consenso a respeito do que constitui uma contribuição teórica, e nem mesmo do que constitui uma teoria em si (DIMAGGIO, 1995; WHETTEN, 1989). Neste tópico revisaremos brevemente o que tem sido discutido em alguns dos principais periódicos da área a respeito deste tema, para que seja então possível moldar as conclusões do presente trabalho.

Corley e Giorgia (2011) fizeram uma síntese da discussão a respeito da contribuição teórica nos estudos organizacionais. A partir dela os autores explicam que, historicamente, existe uma proeminência de duas dimensões usadas para fazer considerações a respeito da contribuição teórica de trabalhos neste campo: a originalidade e a utilidade das ideias apresentadas pelos mesmos. Segundo Corley e Giorgia (2011), originalidade de uma ideia pode ser incremental (geralmente associada a pequenas contribuições ao avanço de uma teoria) ou revelatória (ou seja, uma contribuição que desafia o conhecimento pré-existente e transforma a maneira de pensar a respeito de um dado fenômeno). A utilidade, por sua vez, pode ser prática (quando esta possui implicações imediatas nas práticas das organizações) ou científica (quando ela proporciona melhoras para a pesquisa enquanto atividade).

Primeiramente, é necessário esclarecer que, para Cooper, não existiria uma separação entre teoria e uma prática. Produzir teorias seria uma atividade humana como outra qualquer e, como tal, uma interação entre corpo humano, tecnologias/materialidades e linguagem. Uma teoria, como produto de tal interação, seria uma construção precária, temporária, e aberta à alteridade. No entanto, vale frisar que podemos situar as ideias de Cooper dentro das discussões sobre contribuições teóricas aqui colocadas. Pois, uma teoria como um exercício ultimamente linguístico tem o privilégio de trabalhar face a face com a alteridade absoluta e, assim, tem o potencial de produzir e transmutar sentidos. Em outras palavras, segundo a visão de mundo proposta por Cooper, uma teoria tem a capacidade de construir e modificar entendimentos sobre o mundo. Num texto que se tornou uma referência constante nos debates sobre produção de teorias, Davis (1971) afirma que teorias sociais interessantes são aquelas que conseguem realizar estas transmutações, em outras palavras, são aquelas produzem proposições capazes de negar antigas proposições outrora amplamente aceitas. Segundo o autor, essas proposições podem ser traduzidas da seguinte forma: "o que parecia ser X é na realidade não-X" (DAVIS, 1971, p. 313, tradução nossa). Corley e Giorgia (2011) e Kilduff (2006) também destacam a importância do papel contra-intuitivo das teorias, reafirmando que este é um fator crucial das contribuições teóricas.

Levando em conta estas discussões, é possível afirmar que os escritos de Cooper trouxeram uma contribuição teórica para o campo dos estudos organizacionais, por sua originalidade e seu potencial de transmutar os sentidos de proposições amplamente aceitas neste campo. No Quadro 1 busquei resumir quais foram as proposições encontradas nos escritos de Cooper aqui analisados e como estas negam proposições amplamente aceitas.

Quadro 1 - Proposições de Robert Cooper

Proposições Amplamente Aceitas	Proposições de Robert Cooper
Um objeto reflete sua essência	Um objeto reflete suas relações
Objetos são materialidades	Objetos são sensibilidades materializadas
Representações e imagens são abstrações que facilitam o entendimento do mundo	Representações e imagens são abstrações potencialmente tiranas que limitam a experimentação do mundo e a criatividade humana
Uma organização produz ordem	Uma organização produz desordem
A tecnologia empodera o ser humano dando a ele controle do mundo	A tecnologia é a concretização da luta do corpo humano contra a dissipação e a perda
Informações provêm respostas para questões	Informações são plásticas, potencialmente confusas, abertas a interpretações, e tendem à ambiguidade

Fonte: A autora.

Apesar da variedade de ideias presentes nestas proposições, os trabalhos de Robert Cooper têm sido utilizados nos estudos organizacionais brasileiros de maneira restrita. Em um levantamento não exaustivo de artigos publicados em periódicos brasileiros que citavam trabalhos de Cooper, foram identificados os seguintes trabalhos (Quadro 2):

Quadro 2 - Trabalhos de Robert Cooper citados em periódicos nacionais da área

Artigo	Temática	Trabalhos de Cooper citados
DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000	Novas formas organizacionais	COOPER e BURRELL, 1988
COSTA e CAMPOS, 2003	Pós-modernismo	COOPER, 1989; COOPER, 1994; COOPER e BURRELL, 1988
BALDI, 2004	Novas formas organizacionais	COOPER e BURRELL, 1988
MISOCZKY e VECCHIO, 2006	Novas formas organizacionais	COOPER e BURRELL, 1988
VIEIRA e CALDAS, 2006	Pós-modernismo	COOPER, 1989
MISOCZKY; FLORES; BOHM, 2008	Novas formas organizacionais (movimentos sociais)	COOPER, 1976; COOPER, 1986; COOPER, 2005; COOPER e BURRELL, 1988
MISOCZKY et al., 2008	Práxis da resistência	COOPER, 1976; COOPER, 2005
ALCADIPANI e TURETA, 2009	Teoria Ator Rede	COOPER, 1988
HAYASHI JR., 2009	Adaptação estratégica	COOPER, 1976
SOUZA, 2012	Pós-modernismo	COOPER e BURRELL, 2007
CAVALCANTI e ALCADIPANI, 2013	Teoria Ator Rede	COOPER, 1976; COOPER e BURRELL, 1988; COOPER e LAW, 1995
SOUZA, 2014	Relações de Poder	COOPER, 1986; COOPER, 2007

Fonte: A autora.

O trabalho mais citado de Cooper nos artigos levantados foi seu artigo feito em parceria com Burrell (COOPER; BURRELL, 1988), em que os autores apresentam

uma introdução sobre o tema do pós-modernismo nos estudos organizacionais. Naturalmente, existe uma limitação em analisar apenas trabalhos que citam Cooper, sendo o universo dos trabalhos que de alguma forma compartilham ou se relacionam com suas ideias certamente maior. No entanto, esta é uma forma de ilustrar como Cooper tem sido subutilizado enquanto referência teórica em detrimento de suas contribuições para o campo que foram tratadas no presente trabalho.

É fundamental que pesquisadores que desejam adotar uma abordagem processual no estudo das organizações passem pelos autores que abriram caminho para tornar possível esta abordagem, dentre os quais Robert Cooper se inclui, até mesmo para desafiar suas ideias e dar continuidade ao processo de desenvolvimento teórico desta abordagem. Entre os temas de pesquisas que podem valer-se das contribuições de Cooper no Brasil encontram-se: o organizar enquanto processo difuso; a produção de sentido nas organizações; o corpo nas organizações; formas de opressão e de resistência; as relações entre corpo humano e tecnologias; o papel da desorganização no fenômeno organizacional; a relação entre organização e alteridade.

Considerações finais

Neste trabalho tentei fazer uma análise geral dos textos de Cooper dedicados a discutir o fenômeno organizacional, em busca das contribuições que os mesmos trouxeram para a abordagem processual bem como para os estudos organizacionais como um todo. Espero que este texto sirva para que as ideias que Cooper, generosamente, deixou a nosso dispor continuem a ressoar em nosso campo.

O que busquei demonstrar ao longo deste texto foi o fato de que Cooper foi um teórico original e relevante para o movimento que buscou criticar as bases do *mainstream* nos estudos organizacionais. Desde a década de 1970, ou seja, antes mesmo do surgimento dos *Critical management studies* enquanto movimento teórico organizado, ele produziu textos que desafiavam proposições amplamente aceitas a respeito do fenômeno organizacional. Cooper já naquela época defendia a necessidade de se pensar fora dos limites impositivos de uma visão estrutural e funcional comumente associada à perspectiva ontológica do *mainstream*. Neste sentido, os escritos de Cooper foram originais e deram fôlego para que uma visão alternativa do fenômeno organizacional se tornasse possível.

É sabido que a tarefa de abrir caminhos é uma das mais difíceis que podemos encontrar na academia, principalmente quando lidamos com a produção teórica e seus leões de chácara que controlam o que pode e o que não pode ser dito nos meios de comunicação do conhecimento. Cooper foi um dos autores que, intencionalmente ou não, assumiu tal tarefa e obteve sucesso na mesma. Muito do que foi produzido e do que ainda se produz nos *Critical management studies*, e nos estudos que abarcam uma visão processual do fenômeno organizacional de uma maneira gerada, é de alguma forma tributária ao esforço intelectual deste autor.

No Brasil, no entanto, seus escritos e suas ideias permanecem subutilizados enquanto referência teórica. Argumentei que as contribuições teóricas encontradas nas proposições de Cooper podem servir como fonte de *insights* e enriquecer as discussões de alguns temas nos estudos organizacionais brasileiros. Certamente, alguns dos temas aqui propostos já são tratados utilizando referências distintas. Nestes casos, seria interessante mostrar como as ideias e proposições de Cooper desafiam ou são desafiadas pelas proposições das abordagens teóricas já utilizadas para tratar destes temas. Este encontro e estes possíveis diálogos certamente farão aumentar a qualidade dos trabalhos empíricos e teóricos nos estudos organizacionais neste país. E, principalmente, manterá vivo o elemento nuclear e aquilo que de mais valioso podemos tirar dos escritos de Cooper: o exercício de um pensamento aberto sempre pronto a embaralhar os códigos do social e a engendrar novos olhares sobre fenômenos que nos pareciam familiares.

- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.
- BALDI, M. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2004.
- BARTUNEK, J. M.; RYNES, S.; IRELAND, R. D. What makes management research interesting and why does it matter? *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 1, p. 9-15, 2006.
- CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. Organizações como processos e teoria ator-rede: a contribuição de John Law para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 4, p. 556-568, 2013.
- CHIA, R. Introduction. In: CHIA, R. (Ed.). *In the realm of organizations: essays for Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998a. p. 1-11.
- CHIA, R. Introduction. In: CHIA, R. (Ed.). *Organized worlds: explorations in technology and organization with Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998b. p. 1-19.
- COOPER, R. *Job motivation and job design*. Londres: Institute of Personnel Management, 1974.
- COOPER, R. The open field. *Human Relations*, v. 29, n. 11, p. 999-1017, 1976.
- COOPER, R. The other: a model of human structuring. In: MORGAN, G. (Ed.). *Beyond method: strategies for social research*. Newbury Park: Sage, 1983. p. 202-218.
- COOPER, R. Organization/disorganization. *Information Science Information*, v. 25, n. 2, p. 299-335, 1986.
- COOPER, R. Formal organization as representation: remote control, displacement and abbreviation. In: REED, M.; HUGHES, M. (Ed.). *Rethinking organization*. Londres: Sage, 1992. p. 254-272.
- COOPER, R. Assemblage notes. In: CHIA, R. (Ed.). *Organized worlds: explorations in technology and organization with Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998a. p. 108-130.
- COOPER, R. Interview with Robert Cooper. In: CHIA, R. (Ed.). *Organized worlds: explorations in technology and organization with Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998b. p. 131-80.
- COOPER, R. Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, v. 10, n. 4, p. 479-502, 1989.
- COOPER, R. Un-timely mediations: questing thought. *Ephemera*, v. 1, n. 4, p. 321-347, 2001.
- COOPER, R. Relationality. *Organization Studies*, v. 26, n. 11, p. 1689-1710, 2005.
- COOPER, R. Modernism, postmodernism and organizational analysis: the contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, v. 10, n. 4, p. 479-50, 1989.
- COOPER, R. Organs of process: rethinking human organization. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1547-1573, 2007.
- COOPER, R. The generalized social body: distance and technology. *Organization*, v. 17, n. 2, p. 242-256, 2009.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.

- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 312-334.
- COOPER, R.; FOX, S. The 'texture' of organizing. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 6, p. 575-582, 1990.
- COOPER, R.; LAW, J. 'Organization: distal and proximal views'. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 13, p. 237-274, 1995.
- CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, p. 12-32, 2011.
- COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. M. Pós-modernismo e teoria organizacional: um ensaio bibliográfico. *RAP*, v. 37, n. 3, p. 627-639, 2003.
- DAVIS, M. S. That's interesting: towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 1, n. 4, p. 309-344, 1971.
- DELEUZE, G. *Lógica do sentido*. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- DELEUZE, G. *A ilha deserta*. São Paulo: Iluminuras, 2006.
- DELEUZE, G. (2006a).
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.
- DIEHL, C. The empty space in structure: theories of the zero from Gauthiot to Deleuze. *Diacritics*, v. 38, n. 3, p. 93-119, 2008.
- DIMAGGIO, J. P. 'What theory is not'. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 3, p. 391-397, 1995.
- DOSSE, F. *História do estruturalismo: o campo do signo*. Bauru: Universidade do Sagrado Coração, 2007. v. 1.
- FOUCAULT, M. *O pensamento do exterior*. São Paulo: Princípio, 1990.
- HAYASHI JR., P. Múltiplas contingências e o processo de adaptação estratégica. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, v. 2, n. 1, p. 75-81, 2009.
- HELIN, J. et al. *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- HERNES, T. *Understanding organization as process: theory for a tangled world*. London: Routledge, 2008.
- KILDUFF, M. Editor's comments: publishing theory. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 2, p. 252-255, 2006.
- LAW, J. *Organizing modernity*. Oxford: Blackwell Publishers, 1994.
- LAW, J.; MOL, A. On metrics and fluids: notes on otherness. In: CHIA, R. (Ed.). *Organized worlds: explorations in technology and organization with Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998. p. 20-38.
- LEE, N. Two speeds: how are real stabilities possible? In: CHIA, R. (Ed.). *Organized worlds: explorations in technology and organization with Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998. p. 39-66.
- LINSTEAD, S.; WESTWOOD, R. Meaning beyond language: monstrous openings. In: WESTWOOD, R.; LINSTEAD, S. (Ed.). *The language of organization*. Londres: Sage, 2001. p. 329-346.

- MALAVÉ, J. From bounded systems to interlocking practices: logics of organizing. In: CHIA, R. (Ed.). *In the realm of organizations: essays for Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998. p. 111-141.
- MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; BOHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 181-193, 2008.
- MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; SILVA, S. M. G. Estudos organizacionais e movimentos sociais: o que sabemos? Para onde vamos? *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 3, p. 1-14, 2008.
- MISOCZKY, M. C.; VECCHIO, R. A. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2006.
- MUNRO, R. Unmanaging/disorganization. *Ephemera*, v. 1, n. 4, p. 395-403, 2001.
- PAULA, A. P. P. *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo: Thompson Learning, 2008.
- RINDOVA, V. Editor's comments: publishing theory when you are new to the game. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 2, p. 300-303, 2008.
- ROSA, A.; BRITO, M. J. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 51, p. 629-646, 2009.
- RYNES, S. From de editors: some reflections on contribution. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 2, p. 311-313, 2002.
- SELZNICK, P. Foundations of the theory of organizations. *American Sociological Review*, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.
- SORENSEN, B. M. Assemblage notes, or, a comment on the factory of things. *Ephemera*, v. 1, n. 4, p. 367-373, 2001.
- SOUZA, E. M. Poder, diferença e subjetividade: a problematização do normal. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 1, p. 103-143, 2014.
- SOUZA, E. M. Pós-modernidade nos estudos organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 2, p. 270-283, 2012.
- SPOELSTRA, S. Robert Cooper: beyond organization. *Sociological Review*, n. 53, p. 106-119, 2005.
- THANEM, T. Processing the body: a comment on Cooper. *Ephemera*, v. 1, n. 4, p. 348-366, 2001.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1967.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 1, p. 59-70, 2006.
- WEICK, K. *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley, 1979.
- WESTWOOD, R. Economies of violence: an autobiographical account. *Culture and Organizations*, v. 9, n. 4, p. 275-293, 2003.
- WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.
- WILLMOTT, H. Re-cognizing the other: reflections on a 'new sensibility' in social and organizational studies. In: CHIA, R. (Ed.). *In the realm of organizations: essays for Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998. p. 213-241.

Submissão: 04/12/2013
Aprovação: 29/04/2015

PARADIGMAS DE DESENVOLVIMENTO E
DISSEMINAÇÃO DE POLÍTICAS: RAÍZES LOCAIS DA
CRIAÇÃO DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA

PARADIGMS OF DEVELOPMENT AND DISSEMINATION
OF POLICIES: LOCAL ROOTS OF THE CREATION OF
THE BOLSA FAMÍLIA PROGRAM

Cristiane Kerches da Silva Leite*
Úrsula Dias Peres**

Resumo

Este trabalho tem como objetivo discutir um dos vetores do processo de disseminação de políticas de transferência de renda no Brasil, especificamente a influência de uma experiência municipal, o Programa de Renda Mínima do Governo Marta Suplicy no município de São Paulo (2001-2004) na criação do Programa Bolsa Família no Governo Federal (a partir de 2003). O processo de formulação e implementação dos programas de desenvolvimento social no município de São Paulo (2001-2004) envolveu a construção de uma rede de políticas baseadas em diferentes paradigmas, a qual foi denominada 'estratégia paulistana de inclusão social' (POCHMANN, 2002). O Programa de Renda Mínima fazia parte desta estratégia e gerou, argumenta-se, um acúmulo de aprendizagem social (HALL, 1993) e de legitimação política dos atores políticos, que possibilitou a transferência de paradigmas e experiências (DOLOWITZ; MARSH, 2000) do governo municipal para o Governo Federal. Pretende-se analisar os elementos de ideias e práticas oriundos desta experiência municipal que influenciaram na criação do programa federal.

Palavras-chave: Disseminação de Políticas. Transferência de Renda. Paradigmas Sociais. Aprendizagem Social. Desenvolvimento Social.

Abstract

This paper aims at discussing one of the vectors of dissemination process of income transfer policies in Brazils, specifically the influence of municipal experience, the Minimum Income Program of Mayor Suplicy term in the city of São Paulo (2001-2004) in the creation of the Bolsa Família Program in the Federal Government (as of 2003 to date). The process of formulation and implementation of social development programs in São Paulo (2001-2004) involved the construction of a network of policies based on different paradigms, which was named 'São Paulo's social inclusion strategy' (POCHMANN, 2002). The Minimum Income Program was part of this strategy and generated, it is argued, an accumulation of social learning (HALL, 1993)

* *Doutora em Ciência Política pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), São Paulo SP, Brasil.*

Instituição de vínculo: Universidade de São Paulo (USP), São Paulo SP, Brasil.
E-mail: ckerches@uol.com.br

** *Doutora em Economia pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), São Paulo SP, Brasil.*

Instituição de vínculo: Universidade de São Paulo (USP), São Paulo SP, Brasil.
E-mail: uperes@usp.br

and political legitimacy of political stakeholders, which allowed the transfer of paradigms and experiences (DOLOWITZ; MARSH, 2000) of municipal government for the Federal Government. The objective is analyzing the elements of ideas and practices deriving from the municipal experience that influenced the creation of the federal program.

Keywords: Dissemination of Policies. Income Transfers. Social Paradigms. Social Learning. Social Development.

Introdução

Desde os anos 1990, a América Latina tem sido marcada pela ocorrência de crises econômicas em que houve queda generalizada do PIB *per capita*: em 1995 (crise mexicana), em 1997 (crise asiática), em 2001/2002 (crise das 'ponto.com', turca e argentina) e a crise de 2008 (que afetou a região em menor medida que as anteriores) (COBO, 2012). Este quadro agravou um problema histórico na região: os maiores índices de desigualdade de renda do mundo e elevada proporção de pobres sobre o total da população (CEPAL, 2012).

Num contexto de crise, de péssimos indicadores de desigualdade e pobreza e mudanças de paradigma de políticas de desenvolvimento social, vários países da América Latina implementaram políticas de transferência de renda condicionada nos anos 1990 e início dos 2000 inspirados em princípios de focalização de políticas públicas. A 'primeira onda' de programas envolveu, do final de década de 1980 e início dos anos 1990, os casos da Venezuela e Honduras. A partir da segunda metade dos anos 1990, a onda se ampliou. Em 1997 foi implementado o programa Oportunidades no México; em 2000, o programa *Mi familia na Nicarágua*; em 2001, o programa colombiano *Familias en Acción* e o equatoriano, *Bono Solidaridad-Bono de Desarrollo Solidario*. Em 2002 foram implementados o Programa *Chile Solidario* e o *Jefas y Jefes de Hogar Desocupados* na Argentina; em 2003 foi a vez do Brasil implementar o Programa Bolsa Família. Após esses casos houve ainda outros de implementação de PTRC (Programa de Transferência de Renda Condicionada): em 2005, El Salvador, Programa Oportunidades (*Red de Protección Social*); Uruguai, *Ingreso Ciudadano*; Paraguai, *Tekoporã Nopytyvo* (na região do Chaco); R. Dominicana, *Solidaridad*; Peru, *Juntos*; e, em 2006: Panamá, *Red de Oportunidades* (FONSECA; VIANA, 2007).

O contexto das políticas sociais na região pode caracterizado historicamente, em linhas gerais, por sistemas de proteção social incipientes e inconclusos. Enquanto na Europa as transferências universais e focalizadas coexistiram historicamente desde a implementação do *Welfare State*, sendo as últimas complementares às primeiras em um contexto de universalismo extensivo, o quadro latino-americano era outro. Os programas de transferência de renda condicionada que deveriam ser a última rede de segurança, viraram o carro-chefe entre os instrumentos de alívio da pobreza (COBO, 2012). Desta forma, os anos 1990 podem ser definidos como a era da focalização extensiva, na qual houve um aumento do gasto social total médio na América Latina, capitaneado pelo maior gasto em segurança e assistência social (COBO, 2012). Em um contexto de crise econômica, aumento do desemprego e da pobreza, os sistemas de focalização constituíram-se como colchões ou redes de proteção, dissociados do sistema de proteção social. A focalização pela ótica da eficiência retirou o papel estabilizador e preventivo das políticas sociais (COBO, 2012).

No contexto latino-americano, o Brasil se destaca entre os países pioneiros (*pioneer-high*) na implementação de sistemas de seguro social, guardadas as diferenças de cada país, juntamente com Argentina, Chile, Costa Rica, Cuba e Uruguai. Segundo Mesa-Lago (2008 apud COBO, 2012), tratam-se de sistemas implementados nos anos 1920/1930, virtualmente universais, que enfrentam desequilíbrios financeiros e atuariais e lidam com a população mais envelhecida e com maiores expectativas de vida (COBO, 2012). Especificamente no Brasil, o movimento do *Welfare State* foi marcado pelo avanço institucional a partir da Constituição de 1988, e pela retração, nos anos 1990, período de crise e reformas econômicas neoliberais, acompanhando as

tendências internacionais de “reformas nos sistemas previdenciários e a generalização de programas focalizados de transferência direta de renda às famílias, em geral, condicionados à contrapartida de frequência escolar das crianças beneficiárias” (COBO, 2012, p. 134). No Brasil, historicamente, três modelos de políticas sociais se desenvolveram: o do seguro (fundado na capacidade contributiva), o universalista (de base não contributiva) e o focalizado e seletivo da assistência (SOUSA et al., 2002).

Segundo Cobo (2012), as primeiras experiências brasileiras de programas compensatórios de renda foram municipais, em um contexto de descentralização administrativa e de recomendação de organismos multilaterais para a implementação de redes mínimas de proteção social. Na primeira metade dos anos 1990, o debate salta os muros da universidade, sai do círculo restrito das comunidades epistêmicas e entra na agenda pública com uma nova característica: renda mínima vinculada à família e à educação (SOUSA et al., 2002).

No penúltimo ano do segundo mandato do Governo Cardoso (2001), ocorreu uma expansão dos programas de iniciativa do governo federal brasileiro em desenvolvimento e a criação de novos, com destaque ao Programa Bolsa Escola e ao Programa Bolsa Alimentação. Esses programas já apresentavam características que depois foram aperfeiçoadas no Programa Bolsa Família, como a implementação descentralizada, com foco na mobilização de equipamentos municipais, abrangendo a grande maioria dos mais de 5560 municípios brasileiros.

Em 2001, iniciou-se o processo de formulação e implementação do Programa de Renda Mínima da Prefeitura Municipal de São Paulo. Neste trabalho, argumentamos que este caso municipal foi a ‘antessala’ do Programa Bolsa Família, na medida em que o mesmo grupo que coordenou o programa no município de São Paulo em 2001 participou de dois momentos cruciais no Governo Federal: a unificação do Programa Bolsa Família em 2003/2004 e a implementação da mais recente e importante mudança do programa, o Brasil sem Miséria, em 2011.

Ana Fonseca, pesquisadora do Nepp (Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Unicamp), foi coordenadora do Programa Municipal de Renda Mínima no governo Marta Suplicy (2001-2004) e, posteriormente, coordenou o Programa Bolsa Família entre 2003 e 2004 como secretária executiva do Ministério do Desenvolvimento Social. No contexto municipal, Ana Fonseca era um ator externo, de grande respaldo acadêmico e técnico, convidada de fora da rede política da capital para formular e implementar o programa de renda mínima. Desenhou-se uma estratégia de implementação marcada por intensa negociação com os grupos epistêmicos (HAAS, 1992) e políticos do governo ligados a políticas redistributivas e emancipatórias, os burocratas da máquina administrativa e os potenciais beneficiários elegíveis das regiões mais vulneráveis da cidade (POCHMANN, 2002).

O Programa de Renda Mínima da Prefeitura do Município de São Paulo articulava-se aos Programas Bolsa Trabalho, Começar de Novo e o Ação Coletiva de Trabalho (Operação Trabalho), que formavam uma rede coordenada de políticas baseadas em diferentes paradigmas, a qual foi denominada ‘a estratégia paulistana de inclusão social’ (POCHMANN, 2002) no âmbito da Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade, liderada pelo economista da Unicamp Marcio Pochmann. O Programa de Renda Mínima fazia parte desta estratégia e gerou, argumenta-se, um acúmulo de aprendizagem social (HALL, 1993) e de legitimação política dos atores políticos estratégicos, que possibilitou a transferência¹ de paradigmas, ideias programas (CAMPBELL, 2002) e experiências do governo municipal para o Governo Federal. Afirma-se em Leite e Peres (2013) que a equipe da gestora Ana Fonseca operou no contexto do Governo Federal como uma ‘correia de transmissão’ de experiências e práticas, sendo que os resultados deste processo foram contingentes às dinâmicas políticas de construção de apoio dentro do Governo Federal, nas instâncias decisórias.

1 Entende-se por “difusão-disseminação-transferência-aprendizagem” em políticas públicas neste trabalho como o “[...] processo segundo o qual conhecimento acerca das políticas públicas, arranjos administrativos, instituições e ideias em um sistema político do passado e do presente é usado no desenvolvimento de políticas, arranjos administrativos, instituições e ideias em outro sistema político” (DOLOWITZ; MARSH, 2000, p. 5).

Neste trabalho, o ponto de partida da análise é a consideração de que o Programa Bolsa Família foi criado a partir de um processo multideterminado. Podem-se identificar vetores distintos de transferência e disseminação de políticas que influenciaram a criação do Programa Bolsa Família, atuando de forma diacrônica e sincrônica. Argumenta-se que há vetores de disseminação oriundos do contexto internacional, tanto de experiências de países como via organismos multilaterais², conforme os casos latino-americanos citados anteriormente (TOMAZINI, 2010; FONSECA; VIANA 2007; SOARES 2010; ROCHA 2010; LARRAÑAGA, 2010; LEITE; PERES, 2013).

No plano nacional, as experiências municipais que antecederam à implementação do Programa Bolsa Família (Campinas, Distrito Federal, São Paulo, entre outras) são entendidas neste trabalho como elementos de um processo de disseminação vertical (diacrônica, especialmente) (SOARES; SÁTYRO, 2010; SOUSA et al., 2002; JUSTO, 2007; COBO, 2012; FARAH, 2008). O termo vertical se refere à perspectiva de disseminação de políticas entre níveis federativos distintos. No caso deste estudo, trata-se da influência de experiências locais nos anos 1990 que teriam influenciado a formulação e implementação do Programa Bolsa Família no plano federal³.

Os programas federais que antecederam ao Bolsa Família, por sua vez, fariam parte de um processo de aprendizagem dos atores que caracterizaria a disseminação horizontal, ou seja, o processo de disseminação que se verificou a partir de experiências federais que antecederam o Programa Bolsa Família, como o Bolsa Alimentação, Auxílio Gás, Cartão Alimentação e, sobretudo, o Bolsa Escola. Conforme bem enfatizam Bichir (2010) e Coelho (2012; 2013), as experiências de transferência de renda do Governo Federal, especialmente o Bolsa Escola, também influenciaram significativamente o Programa Bolsa Família. No entanto, a perspectiva de disseminação federal (ou horizontal) não é o foco deste texto.

A Figura sintetiza a estrutura do argumento.



Fonte: As autoras.

Figura - Vetores de aprendizagem e disseminação de políticas como fatores da criação do Programa Bolsa Família

- 2 Weyland (2004) propõe uma análise dos processos de disseminação de políticas e programas a partir de duas categorias de transmissão de ideias: a direta e a indireta. A direta consiste na relação entre países sem a intermediação de organismos multilaterais, a partir de rotas de similaridades. A forma indireta se dá a partir da atuação de 'promotores' de modelos - think tanks, centros de pesquisa, organizações internacionais, como o Banco Mundial e a OIT. O autor cita que a importância da atuação desses atores se dá centralmente em virtude da disseminação de experiências inovadoras de países isolados, que não se configuram como aqueles de 'alto status'. Há riscos nos processos de transmissão indireta: a crença falaciosa de que existe um modelo de validade universal para todos os países; o grande risco de incorrerem em ideológica blinders, baseada em orientação teórico-normativa das instituições, que selecionam as experiências dos países que serão bases para os modelos a serem disseminados a partir de suas próprias agendas político-ideológicas. Por fim, e não menos importante, trata-se do risco da submissão dos países com carência de recursos para o financiamento de políticas ao poder dos organismos multilaterais, que comandam suntuosos montantes de recursos e utilizam a abertura de canais de empréstimo de forma bastante empoderada para 'transmitirem' as suas ideias pelo mundo (WEYLAND, 2004).
- 3 No que tange à difusão de experiências locais, Farah (2008) chama a atenção para o processo de difusão entre instâncias locais, a partir do protagonismo de atores locais. Esta perspectiva é muito interessante, mas não é o foco deste trabalho.

O foco deste trabalho é o vetor de disseminação vertical, destacando uma experiência de formulação e implementação de programa de transferência de renda, no caso do município de São Paulo (SP). Pretende-se analisar o processo de aprendizagem que legitimou o grupo gestor do Programa de Garantia de Renda Mínima do município de São Paulo, possibilitando que ideias e práticas oriundas da experiência municipal de São Paulo influenciassem a criação do Programa Bolsa Família, caracterizando a criação deste importante programa como um processo marcado pela disseminação de políticas, ou um desaguadouro de várias experiências.

Metodologia de pesquisa e abordagem teórica

A metodologia de pesquisa deste trabalho baseia-se na análise qualitativa de dados secundários e primários, a partir da literatura pós-positivista de políticas públicas e sobre transferência e disseminação de políticas (DOLOWITZ; MARCH, 2000; MESEGUER; GILARDI, 2008; WEYLAND, 2004; HAAS, 1992; FARAH, 2008), autores que têm como grande denominador comum a valorização das ideias e processos cognitivos no processo de decisão política. Howllet, Ramesh e Perl (2013) argumentam que não há um arcabouço consolidado de teorias pós-positivistas, mas que se pode denominar a existência de uma orientação pós-positivista presente em vários autores (KINGDON, 2003; COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; CAMPBELL, 2002; 1998; HALL, 1993; SABATIER; JENKINS-SMITH, 1993), que fazem um contraponto com as 'máximas ortodoxas da economia do bem-estar positivista', criticando a pretensão de objetividade analítica e a neutralidade política. A partir de categorias analíticas distintas, os autores enfatizam a importância da subjetividade, da normatividade interpretativa, da argumentação e dos fatores sociopolíticos contextuais e idiossincráticos dos casos na análise das políticas públicas (HOWLLET; RAMESH; PERL, 2013). Persuasão, retórica e interpretação, portanto, são elementos analíticos importantes na orientação pós-positivista.

Os dados secundários deste trabalho referem-se às análises sobre o Programa Bolsa Família (COBO, 2012; CASTRO; MODESTO, 2010) e sobre a experiência de implementação da Estratégia Paulista de Inclusão Social no Governo Marta Suplicy (2001-2004) (POCHMANN, 2002). Os dados primários foram gerados a partir de entrevistas abertas semiestruturadas realizadas com atores políticos estratégicos à época: Ana Fonseca, coordenadora do Programa de Garantia de Renda Mínima do município de São Paulo, e Marcio Pochmann, coordenador da Estratégia Paulista de Inclusão Social. Este trabalho é o desdobramento de uma pesquisa sobre as origens do Programa Bolsa Família, em perspectiva comparada com os casos mexicano e chileno (LEITE; PERES, 2013; LEITE; PERES; BELLIX, 2012), na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas nacionais e internacionais⁴.

Neste texto, argumenta-se que a equipe de trabalho liderada por Ana Fonseca em São Paulo operou na formulação, implementação e disseminação do Programa Bolsa Família como uma **comunidade epistêmica** (HAAS, 1992). Segundo o autor, "what bonds members of an epistemic community is their shared belief or faith in the verity and the applicability of particular forms of knowledge or specific truths" (HAAS, 1992, p. 3). De forma assemelhada à ideia de paradigma científico de Thomas Kuhn, mais do que compartilhar a mesma metodologia, os membros de uma comunidade, ou uma rede de profissionais, compartilham crenças causais, valores, noções de validade de conhecimento e técnicas que podem servir como base para elucidar os múltiplos *links* possíveis entre ações políticas e resultados desejados (HAAS, 1992, p. 3). Segundo o autor, em contextos de incerteza, a demanda governamental por

⁴ Entrevistas realizadas: QUIROGA, Junia. Doutora em Demografia; Diretora do Departamento de Avaliação do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS); 05/08/2011, em São Paulo-SP; OSSANDON, Mario. Diretor da Institución responsável pela implementação do Chile Solidário e assessor do Parlamento em temas sociais; e URRIOLA, Rafael, Diretor do Chile 21; 17/08/2011, em São Paulo-SP; SPOSATI, Aldaíza. Secretária de Assistência Social do Município de São Paulo no Governo Marta Suplicy (2001/2004) e coordenadora da Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica-PUC/SP; 19/08/2011, em São Paulo-SP.

informação é crescente, o que estimula a proliferação de comunidades de especialistas capazes de produzir e prover essas informações. Este processo fortalece os membros da comunidade epistêmica enquanto atores políticos que aconselham tomadores de decisão e assumem responsabilidades delegadas. Na medida em que este poder se burocratiza, ou seja, entra na rotina da gestão pública, a influência da comunidade epistêmica se institucionaliza (HAAS, 1992).

Hall (1993) é um autor neoinstitucionalista 'pós-positivista' que explora o relacionamento entre novas ideias políticas e a configuração institucional, explorando a mediação entre as ideias e os resultados políticos específicos. O autor está interessado em discutir como as ideias e os interesses interagem em contextos institucionais específicos para produzir mudanças políticas. O autor argumenta que, convencionalmente:

[...] learning is said to occur when individuals assimilate new information, including that based on past experience, and apply it to their subsequent actions. Therefore, we can define social learning as a deliberate attempt to adjust the goals or techniques of policy **in response to past experience (or to policy-relevant knowledge) and new information**. Learning is indicated when **policy changes as the result of such a process** (HALL, 1993, p. 278, grifo nosso).

Especificamente com relação ao processo de aprendizado social, Hall (1993) argumenta que este processo pode ser desagregado em três variáveis centrais e três ordens de mudança: as grandes metas que guiam as políticas em um campo particular – os grandes paradigmas de ideias que balizam as políticas e programas; as técnicas ou instrumentos de política – ou desenho – para atingir as metas e os conjuntos mais específicos desses instrumentos operacionais (HALL, 1993). Situações de mudança nas quais os instrumentos operacionais mudam, mas permanecem os mesmos o desenho da política e seu paradigma basilar, Hall (1993) denomina como **mudança de primeira ordem**. As **mudanças de segunda ordem** seriam caracterizadas por mudanças no desenho da política e seus instrumentos, provocadas por experiências passadas, mesmo com a permanência do paradigma da política em questão. Por fim, quando ocorrem mudanças nos três componentes das políticas, configura-se a **mudança de terceira ordem**, que envolve processos para além das fronteiras dos Estados em múltiplas arenas políticas e sociais e envolvendo vários atores (HALL, 1993).

O conceito de **aprendizado social** de Hall (1993) aproxima-se do conceito de **lesson drawing** (ROSE, 1991 apud DOLOWITZ; MARSH 2000)⁵, segundo o qual há aprendizado dos atores a partir de experiências passadas e externas. Neste processo de aprendizado haveria, a partir da percepção de problemas sociais, iniciativas voluntárias de engajamento em uma pesquisa ativa de novas ideias para solucionar problemas (DOLOWITZ; MARSH, 2000). Segundo Farah (2008), os conceitos de *lesson drawing*, especificamente, e o de *policy transfer*, mais abrangente, permitem identificar sujeitos, ou atores estratégicos, no processo de transferência, assim como valorizam o contexto⁶ e o conteúdo das políticas a serem difundidas (FARAH, 2008). Dolowitz e Marsh (2000) argumentam que o processo de *policy transfer* pode ser entendido a partir de um *continuum* que ligaria, em uma ponta, o *lesson drawing*, ou transferências voluntárias e, na outra, as transferências coercitivas, que envolveriam situações nas quais organismos internacionais obrigariam governos a adotarem políticas e programas contra a vontade dos governantes dos países, ou arranjos nos quais governos nacionais são obrigados como condição para se manter como membros de estruturas e regimes internacionais (DOLOWITZ; MARSH, 2000). Segundo os autores, há casos de transferência em que há uma combinação de elementos voluntários e coercitivos. Na medida em que as motivações dos atores envolvidos são elementos importantes, não se pode entender o fenômeno a partir de uma lógica dicotômica: “[...] different policies and programs

5 Agradecemos o parecerista anônimo pela indicação da contribuição teórica desses autores.

6 A valorização do contexto é um ponto importante de aproximação entre os autores da literatura pós-positivista e da *policy transfer*.

will naturally result from different motivations. [...] when policy transfer occurs it is likely to affect the motivations of the actors engaging in the process" (DOLOWITZ; MARSH, 2000, p. 16-17).

Farah (2008) sintetiza, a partir da literatura, alguns fatores que determinam o processo de disseminação ou transferência de inovações entre localidades. Alguns desses fatores fornecem *insights* interessantes sobre o processo de disseminação vertical que ocorreu entre o caso de São Paulo, no governo Marta Suplicy (2001-2004), e o caso do Programa Bolsa Família, a partir de 2003, conforme se argumenta neste trabalho. Destacam-se a convergência de agendas entre localidades (neste caso, entre os níveis federativos), a difusão de informações entre especialistas e *think tanks*, ação de atores políticos na incorporação da inovação (mediada por condições institucionais, políticas, legados de outras políticas e ideologia).

Campbell (2002), em sintonia com Hall (2003), define **paradigmas cognitivos** como análises teóricas que especificam relações de causas e efeitos, que residem na base (*background*) dos debates políticos e limitam o conjunto de alternativas que os *policymakers* percebem como úteis. As **estruturas normativas** – valores, atitudes, identidades –, segundo o autor, estão na base dos debates sobre políticas e constroem ações ao limitar as alternativas que as elites percebem como sendo aceitáveis e legítimas. Normas, valores e crenças afetam suas posições sobre políticas públicas, ajudando-os a decidir o que é mais apropriado, especialmente em contextos em que não há uma evidência conclusiva sobre uma opção de política. Operam de acordo com uma lógica de adequação, conveniência moral e social e não por uma lógica de consequentialidade (CAMPBELL, 2002). Enquanto estruturas normativas são as bases sociológicas e os paradigmas de políticas são estruturas interpretativas, as **ideias programáticas** são ideias causais precisas que indicam como instrumentos e instituições devem ser mobilizados em situações específicas, de acordo com os princípios do paradigma estabelecido (CAMPBELL, 2002).

Antecedentes municipais e federais do caso do município de São Paulo

No início dos anos 1990, inicia-se na agenda do legislativo federal um processo que "pretendia criar um sistema de proteção baseado na solidariedade nacional" (CAMPBELL, 2002, p. 29). O marco foi a aprovação no Senado Federal, em dezembro de 1991, da Lei nº 2561 de autoria do senador Eduardo Suplicy, que propunha a implementação de um Programa de Garantia de Renda Mínima (PGRM), sob a forma de imposto de renda negativo, de caráter universal. A lei nunca foi votada, gerou um substitutivo sancionado pelo Presidente Lula em 2004, mas é sempre citada como um marco no processo de construção da agenda de combate à pobreza no país (CAMPBELL, 2002).

Os anos 1990 foram um período crucial no processo de construção do novo sistema brasileiro de proteção social, na esteira da Constituição de 1988. Especificamente, segundo Soares e Sátyro (2010), o reconhecimento por parte do Governo Federal da pobreza como risco social foi marcado pela criação do Benefício de Prestação Continuada (BPC). Soma-se a esta iniciativa a Lei Orgânica de Assistência Social de 1993 (implementada já no primeiro mandato do Governo Cardoso) e, em 2004, a Política Nacional de Assistência Social e a implementação do SUAS (Sistema Único de Assistência Social). Vale destacar, conforme Draibe (2003, p. 87), "[...] paralelamente a essa política, implantou-se outra frente de ação, voltada ao combate à pobreza, primeiro com o Programa Comunidade Solidária; em seguida, no segundo mandato, com o Programa Comunidade Ativa, o Projeto Alvorada e a Rede de Proteção Social". Esta última foi sensivelmente ampliada com a aprovação do Fundo de Combate à Pobreza, em 2000.

No ano seguinte de sua aprovação foram criados os programas Bolsa Alimentação (na área de saúde), Agente Jovem (na Secretaria da Assistência Social) e, pouco mais tarde, Auxílio Gás (2002). E foram acoplados aos anteriores, o Bolsa Escola, de 1998,

o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (Peti), de 1995, e outros programas de transferência preexistentes (DRAIBE, 2006, p. 88).

Entre 1995 e 2001, a lógica da transferência de renda condicionada (que exige contrapartida, ao contrário da garantia de renda mínima) e a questão da condicionalidade do repasse de recursos às famílias pobres ao ingresso e permanência das crianças na escola tornam-se as grandes tônicas dos programas federais e municipais (SOARES; SÁTYRO, 2010; SOUSA et al., 2002). Fonseca (2012) destaca os programas de Campinas – o pioneiro no país, que iniciou os pagamentos em março de 1995 – o programa do Distrito Federal (Governo Cristóvão Buarque), Ribeirão Preto (similar ao de Campinas), Salvador e Vitória. Esses municípios pioneiros na promoção de experiências de renda mínima apresentavam indicadores mais elevados de renda per capita e desenvolvimento humano que a média nacional e, dessa forma, não se verificou nestes o debate que marcou o contexto internacional, associando crise econômica e ajuste fiscal a políticas sociais compensatórias. No caso de Campinas, por exemplo, o mote foi a temática da segurança alimentar⁷ (FONSECA, 2012).

Entre 1997 e 1998 pelo menos 25 cidades no Brasil criaram um PTRC inspiradas na experiência do Distrito Federal⁸. Pode-se afirmar que esta verdadeira onda de criação de PTRC guarda relação com a criação de um programa federal chamado Programa de Garantia de Renda Mínima Associado a Ações Socioeducativas, de 1997, que autorizava o Poder Executivo Federal a conceder apoio financeiro aos municípios que instituíssem programas de garantia de renda mínima associados a ações socioeducativas (SOUSA et al., 2002). Coelho (2013) argumenta que, se a implantação de programas de renda mínima no Brasil foi iniciativa dos municípios, no final dos anos 1990, houve uma mudança de posição do governo federal com relação à implantação de programas de renda mínima em escala nacional. A percepção do “consenso em torno de uma política nacional de combate à pobreza [...], a consolidação do Bolsa Escola como alternativa viável (em termos orçamentários) de política social, (e, sobretudo), o alto grau de competição política entre o PSDB (no plano federal à época) e o PT (no plano municipal⁹), assim como entre o Executivo Federal e o Congresso” (COELHO, 2013, p. 195) levaram o Governo Federal a implementar programas de transferência de renda condicionada.

Em 1996, foi criado o primeiro PTRC federal, o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, o Peti¹⁰. Em 2001, foi criado o segundo PTRC do Governo Federal, inspirado no caso do Distrito Federal, o Programa Bolsa Escola e, na sequência, o Programa Bolsa Alimentação e Cartão-Alimentação, programas pulverizados e sobrepostos (FONSECA, 2012). Segundo Coelho (2013), pode-se identificar dois líderes políticos que agiram como empreendedores políticos no processo de criação de uma agenda de combate à pobreza no Brasil vinculada a programas de transferência de renda: os senadores Eduardo Suplicy (PT/SP) e Cristovam Buarque (PT e posteriormente PDT/DF). O primeiro levou a discussão da renda mínima ao Congresso e foi ator chave na implementação do Bolsa Escola de Campinas/SP (experiência na qual participou Ana Fonseca). O segundo “buscou primeiro o debate acadêmico (na Universidade de

7 *“Uma criança faleceu e o atestado de óbito estava associado à desnutrição. Depois disso, foi determinado que qualquer criança com sinais de desnutrição na rede de saúde, a notificação deve ser compulsória, como se fosse uma doença infectocontagiosa [...] Com base neste registro começam os primeiros pagamentos do programa do município. Na sequência foram crianças em situação de rua, acompanhadas pela rede da assistência social. Uma terceira leva de implementação, já na época da campanha do Betinho, era gente ligada à distribuição de alimentos. Embora o mote do programa de Campinas tenha sido isso, chama Garantia de Renda Mínima e as condicionalidades relacionadas à saúde e educação” (FONSECA, 2012, p.).*

8 *Segundo Sousa et al. (2002), em cada localidade os programas receberam denominações diferentes: Programa de Garantia de Renda Mínima Familiar (Campinas e Ribeirão Preto), Produção Associada com Garantia de Renda Mínima (Jundiá), Programa Vale Escola (Piracicaba), Programa Família Cidadã (Vitória e Santo André), Bolsa Familiar para a Educação, conhecido como Bolsa Escola (Belém).*

9 *Entre 1995 e 2001, 61% das 90 propostas municipais de renda mínima foram de autoria do PT (COELHO, 2013).*

10 *Para maiores detalhes sobre esses programas citados aqui, ver Soares e Sátyro (2010).*

Brasília) na posição de reitor e professor da UnB e, posteriormente, no comando do Executivo da capital federal, implantou o Bolsa Escola” (COELHO, 2013, p. 187).

A partir da fusão de programas federais¹¹ foi criado o Programa Bolsa Família no segundo semestre de 2003, a partir de um rico legado histórico federal, municipal e internacional, sendo o desaguadouro de experiências, práticas e debates que levaram ao topo da agenda social dos governos a ideia de transferência de renda como mecanismo de solidariedade¹². Conforme Soares e Sátyro (2010) argumentam, tratava-se de iniciativas não contributivas e com foco nas famílias sem renda suficiente para sobreviver.

Antes da regulamentação do PBF em janeiro de 2004, o Governo Federal, no início do primeiro mandato do Governo Lula, implementou o Programa Fome Zero, um conjunto de intervenções baseadas no paradigma da segurança alimentar. Vale destacar aqui que este programa, considerado carro chefe da área social do governo recém-empossado à época, 2002, foi desenvolvido no Instituto da Cidadania (*think tank* ligado ao Partido dos Trabalhadores) sob a coordenação de José Graziano da Silva, na forma de um projeto¹³. Neste projeto, conforme argumenta Cobo (2012), havia dois eixos de atuação: acesso à alimentação e fortalecimento da agricultura familiar, no qual o Bolsa Família fazia parte do primeiro eixo (articulado com incentivos fiscais, desoneração da cesta básica de alimentos e programas de alimentação e nutrição).

Mediante o início do Governo Lula em 2002, o Projeto Fome Zero tornou-se Programa e o coordenador José Graziano tornou-se ministro do então criado Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome (MESA), posteriormente fundido no Ministério de Assistência Social, gerando em janeiro de 2004 o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), responsável por programas da assistência social, segurança alimentar e nutricional e o Bolsa Família (COBO, 2012).

Na próxima seção será analisado o caso da implementação do PGRM de São Paulo no Governo Marta Suplicy (2001/2004) como fonte de aprendizagem (*lesson-drawing*) que influenciou a formatação do Programa Bolsa Família no plano federal.

A política da gestão social no governo Marta Suplicy (2001-2004): ascensão do programa de garantia de renda mínima

No início da década de 2000, o cenário social do município de São Paulo era problemático: grande incidência de população em situação de risco, altas taxas de desemprego entre jovens e adultos e uma delicada situação financeira, na qual não havia recursos financeiros suficientes para pagar a parcela mensal de juros do contrato de refinanciamento da dívida mobiliária assinado com a União pelo governo anterior¹⁴. Não havia também estrutura administrativa e de gestão para implementar programas sociais, como os programas de transferência de renda implementados anteriormente em outras cidades como Campinas e Ribeirão Preto (FONSECA; MONTALI, 1996), tais

11 Programas que foram fundidos: Bolsa Escola, Bolsa Alimentação, Cartão-Alimentação e Auxílio Gás (Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/bolsa-familia/beneficiario/programas-remanescentes>>).

12 É interessante notar que a ideia do programa que domina o topo da agenda federal é a transferência de renda condicionada, neutralizando a proposta do empreendedor político Eduardo Suplicy (COELHO, 2013) de renda básica da cidadania aprovada no Congresso, mas não implementada, pelo menos até o final do Governo Dilma Rousseff (2014).

13 Para uma análise sobre a concepção e a crise do Programa Fome Zero a partir da disputa de ideias e de paradigmas (CAMPBELL, 1998; HALL, 1993) travada entre os atores que buscavam influenciar a área de combate à fome e à pobreza no Governo Lula, ver Leite e Tomazini (2013). OU 2014

14 O contrato implicava uma situação de estreitamento da margem alocativa da prefeitura ao obrigar a destinação de 13% das Receitas Correntes Líquidas do município para o pagamento da dívida, o que somadas a outras obrigações constitucionais e legais deixavam margem ínfima para investimento social e urbano (PERES, 2007). Ver análise do processo de renegociação da dívida do Município de São Paulo em Leite (2006).

como um sistema de informações sociais e cadastro das famílias de São Paulo. A política social pré-existente pautava-se por uma atuação pontual e reativa, principalmente por meio de subvenções a instituições filantrópicas, sem nunca haver se constituído de fato uma política de desenvolvimento social (POCHMANN, 2003).

A estratégia de atuação da Secretaria do Trabalho Desenvolvimento e Solidariedade – SDTS, capitaneada por Marcio Pochmann¹⁵ e Ana Fonseca¹⁶ envolveu uma gama variada de ações iniciais que implicava análise diagnóstica – e com isso, mapeamento de informações, assim como a estruturação de parâmetros de elegibilidade, estruturação de uma equipe multidisciplinar e capilar (estrutura descentralizada de diversas secretarias e empresas, em especial Educação, Saúde e Assistência) (POCHMANN, 2003; 2004a).

A eleição de Marta Suplicy na Prefeitura de São Paulo em 2001 marcou, desta forma, a implementação de uma inovadora articulação entre programas sociais, inédita na história das políticas sociais da cidade. A proposta de política social em São Paulo naquela ocasião era uma empreitada complexa, que previa a articulação de cinco paradigmas cognitivos (CAMPBELL, 2002; HALL 1993) de desenvolvimento na estratégia paulista de inclusão social: transferência de renda, desenvolvimentismo, economia solidária, microcrédito e empreendedorismo local, organizados em três eixos e nove programas¹⁷.

A 'Estratégia Paulista de Inclusão Social' coordenava três eixos – redistributivos, emancipatórios e de apoio ao desenvolvimento local. O Programa de Garantia de Renda Mínima (PGRM) fazia parte do primeiro eixo e se articulava diretamente com os programas Bolsa Trabalho, Operação Trabalho e Começar de Novo. Vale esclarecer que o programa de renda mínima de São Paulo funcionava na prática como um programa de transferência de renda com condicionalidades, entre elas a educacional.

A agenda de combate à pobreza na cidade, especificamente no seu capítulo da transferência de renda, iniciou-se em meados dos anos 1990, com a aprovação do projeto de lei de autoria do vereador Arselino Tatto (PT/SP) que instituiu o Programa de Garantia de Renda Familiar Mínima Municipal (PGRFMM). Contudo, esta trajetória inicial foi marcada por uma história de veto e derrubada de veto da lei que

15 Economista, professor titular da Unicamp, pesquisador do Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho do Instituto de Economia da Unicamp. Foi secretário do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade da Prefeitura de São Paulo (2001-2004). Mais recentemente foi presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2007-2012).

16 Doutora em História Social na área de família e relações de gênero pela Universidade de São Paulo (USP); é pesquisadora do Núcleo de Estudos em Políticas Públicas da Unicamp (Nepp/Unicamp); participou da implementação do Bolsa Escola em Campinas/SP (1995); implementou o Programa de Garantia de Renda Mínima no município de São Paulo no Governo Marta Suplicy (2001/2004); coordenou o programa Bolsa Família entre 2003 e 2004 e foi secretária executiva do Ministério do Desenvolvimento Social, em 2004. Foi ainda Analista de Políticas Sociais da Oficina do PNUD para América Latina e o Caribe entre 2005 e 2006 e Analista de Políticas Sociais da Oficina Regional da FAO desde 2007. Em 2011, assumiu a Secretaria Extraordinária para Superação da Extrema Pobreza (Sesep) no novo desenho organizacional do MDS.

17 Os três blocos eram articulados entre si e pautados por critérios universais de atendimento, focalizados na população abaixo da linha da pobreza. A proposta de resgate econômico, social e cidadão implicava inicialmente a complementação monetária de forma a aplacar a urgência do consumo para sobrevivência, combinado com condicionalidades das políticas básicas de educação, saúde e assistência social (eixo programático redistributivo). O Renda Familiar Mínima, o Bolsa Trabalho, o Operação Trabalho e o Começar de Novo baseavam-se na transferência de recursos a pessoas, mas também procuravam articular-se à formação escolar ou à capacitação para o trabalho. Segundo Pochmann (2004a), essa capacitação para o trabalho seria então aproveitada e sustentada pelo eixo programático emancipatório que objetivava criar condições de autonomização da população atendida no eixo distributivo. A proposta dos programas emancipatórios era a geração de ocupação de renda a partir de atividades geridas pelos trabalhadores acompanhados desde o primeiro eixo. Finalmente, o último eixo buscava pensar as cadeias produtivas locais alterando e transformando o espaço público municipal para inserção desses novos empreendimentos econômicos, dentro de uma perspectiva de autonomização de uma rede empreendimentos locais sustentáveis do ponto de vista social e econômico. Dentro deste aspecto, neste eixo programático desenvolvimentista SDTS trabalhava com instrumentos de microcrédito, assim como incentivos fiscais locais e fomento à organização de fóruns e arranjos produtivos (POCHMANN, 2003).

regulamentaria o programa entre os Governos Paulo Salim Maluf e Celso Pitta, sendo a lei de fato regulamentada somente em abril de 2001, já no Governo Marta Suplicy (SOUSA et al., 2002).

Antes da implementação do Programa de Garantia de Renda Mínima (PGRM) em São Paulo, havia um acúmulo de ideias e informações a partir das atividades de um grupo de trabalho que se reunia no Instituto Florestan Fernandes, outro *think tank* ligado ao Partido dos Trabalhadores. Segundo Sousa et al. (2002), conheciam-se, já naquela fase de discussão 'pré-governamental', as dimensões da população-alvo, estimavam-se o valor médio dos benefícios e os recursos financeiros necessários (SOUSA et al., 2002).

Em julho de 2001, a prefeita Marta Suplicy tomou algumas decisões estratégicas iniciais, que marcaram a institucionalidade dos programas para além das tradicionais áreas sociais. A prefeita criou a Coordenação dos Programas Sociais Prioritários, transformada em SDTS, na estrutura de uma secretaria-mei (Finanças e Desenvolvimento Econômico), resguardando esta estrutura inovadora das pressões políticas oriundas das áreas sociais (SOUSA et al., 2002). O critério de nomeação da coordenação dos programas também seguiu esta lógica. Foram nomeados técnicos da Unicamp *outsiders* do grupo político no poder para a coordenação dos Programas sociais prioritários: Marcio Pochmann, na coordenação da estratégia, e Ana Fonseca, na coordenação da PGRM. Na época foram escolhas de risco bancadas politicamente pela prefeita recém-empossada à época (SOUSA et al., 2002).

Um paradoxo marcou a implementação do PGRM em São Paulo. A despeito de ser escolhido como prioritário na agenda de governo, em um primeiro momento operava com poucos recursos orçamentários, humanos, técnicos e de infraestrutura (SOUSA et al., 2002). Tratava-se de um contexto de criação institucional, de enfrentamento do desafio de "superar as formas de organização verticalmente integradas, realizando uma implementação descentralizada, territorializada e intersetorial. Este formato gerencial, buscando a integração horizontal, não tinha precedentes na administração pública no município de São Paulo" (SOUSA et al., 2002, p. 79).

Conforme Fonseca (2012), no início houve muitas dificuldades, de ordem orçamentária e política¹⁸. Havia uma estrutura regulatória (a partir do projeto de lei proposto por Arselino Tatto, supracitado) sem dotação orçamentária vinculada. Em 2001, houve uma mudança na lei orgânica que enfrentou resistência de legisladores municipais e a burocracia da secretaria da Educação¹⁹. Essa mudança possibilitou a alocação de recursos perenes para o programa de garantia da renda familiar mínima e também para o programa bolsa trabalho, ambos articulados com condicionalidades educacionais. Estes programas passaram a fazer parte do conjunto de despesas com educação inclusiva, permitidos pela Emenda à Lei Orgânica feita em 2001 e regulamentados pela Lei Municipal 13.245/2001. Concomitantemente à discussão da alteração legal, a coordenadora do PGRM, Ana Fonseca, realizou uma verdadeira 'peregrinação' na máquina administrativa da prefeitura para buscar apoio em várias áreas. "Havia um desafio de mostrar que se tratava de um programa de governo, não de uma secretaria particular ou coordenação" (SOUSA et al., 2002, p. 80).

A estratégia utilizada para lograr o **desafio de criação institucional** foi buscar apoio político a partir de quatro movimentos: secretarias e empresas municipais,

18 "Havia a lei, mas nem um cargo, nem um real [...] Eu fui à Câmara me apresentar ao Arselino, tive uma reunião com os vereadores [...] depois eu fui à Secretaria de Educação, conversei com Eduardo Jorge na Saúde, com Paulinho Teixeira na Habitação, fiz uma peregrinação [...] Então nós tínhamos um problema que era como começar... Começamos com 13 distritos, fizemos um ranking com indicadores de desemprego e que não pudesse dizer que estava começando na Zona Y, porque era região do vereador X [...]" (FONSECA, 2012, p.).

19 Sobre este aspecto vale citar que a tensão do debate sobre a Emenda à LOM, que alterava a distribuição de recursos para a Educação, levou a bancada do PT na Câmara e mesmo representantes do Diretório Municipal do partido a diversos embates sobre o assunto, suscitando muita polêmica e críticas de organizações ligadas à comunidade epistêmica da educação (AÇÃO EDUCATIVA, 2007). No final do processo, esse debate rendeu a expulsão do vereador Carlos Giannazi, que se posicionou contrário à modificação legal (PT EXPULSA VEREADOR..., 2002)

legislativo municipal, conselhos de direitos da criança e adolescente e assistência social e órgãos governamentais locais, como núcleos de ação educativa, supervisões de assistência sócia e administrações regionais (SOUSA et al., 2002). Esta forma de organizar a implementação foi inovadora na gestão social em São Paulo, ao mobilizar um elemento político fundamental nos processos de implementação, as **matrizes político-institucionais de cooperação ou conflito**²⁰. Esta tarefa é decisiva para a localização de pontos de acordo e dos consensos mínimos, sendo indispensável às negociações e sustentabilidade dos programas, conforme argumenta Draibe (2001).

Enfim, o PGRM do município de São Paulo nasceu articulado em uma estratégia de intervenção social coordenada e tornou-se 'carro-chefe' na área social do Governo Marta Suplicy. É certo que havia, no período, um clima favorável para este tipo de programa, uma onda de implementações de programas de transferência de renda em toda a América Latina e também em dezenas de cidades brasileiras. No entanto, as dificuldades foram muitas, conforme abordado. Além das questões orçamentárias já citadas, houve conflito de ordem conceitual entre os técnicos dos paradigmas da estratégia, pois ainda não estava claro na equipe a ordem de causalidade da transferência de renda no processo de desenvolvimento social que se arquitetava. Havia, inicialmente, a desconfiança de que um programa de renda dificilmente poderia ter efeitos continuados que pudessem alterar a situação da pobreza e que dada a escassez de recursos, melhor seria investir nos eixos emancipatórios e desenvolvimentistas do que na redistribuição (SOUZA et al., 2002). Da mesma forma, técnicos ligados à área da educação concebiam o PGRM como 'eleitoreiro', formando uma frente política contrária ao programa dentro do governo²¹.

Pode-se afirmar que a experiência de renda mínima do Governo Marta Suplicy em São Paulo foi legitimada tanto pelos resultados apresentados, auferidos em avaliações *ex-post*²², como por uma decisão política atrelada às contingências da governabilidade. Houve uma decisão de governo sobre o programa, baseada na percepção de que programas de transferência de renda possuem visibilidade e potencial de projeção política. Ademais, a possibilidade de custear o PGRM com recursos perenes garantidos a partir de uma mudança legal foi fundamental para a implementação continuada e crescente da ação nos distritos paulistanos. Ao longo dos três primeiros anos, o PRGM apresentou acúmulo de ganhos de escala e aumento do efeito multiplicador da renda das famílias no comércio e ocupação local (POCHMANN, 2004a). No entanto, os outros eixos programáticos não tiveram uma destinação significativa de recursos nos orçamentos municipais, face à dificuldade alocativa de recursos em um município endividado. Como os eixos emancipatório e desenvolvimentista não possuíam um respaldo de vinculação legal de recursos, não tiveram apoio financeiro suficiente e continuado.

Desta forma, a legitimação da agenda de combate à pobreza se articulou com a necessidade de criação de uma marca de governo – que apresentava bons resultados – e a construção de condições para a manutenção do grupo em questão no poder. Este processo de legitimidade dentro do partido, na comunidade epistêmica (HAAS, 1992) de combate à pobreza (incluindo instituições internacionais) e dentro do governo municipal capitaneou o grupo da Ana Fonseca ao Governo Federal, no âmbito da crise do Programa Fome Zero.

20 A decisão por onde começar as ações foi permeada pela preocupação de evitar a politização na formulação dos critérios. Optou-se por implementar o programa inicialmente em três distritos de diferentes regiões da cidade, Lageado, Capão Redondo e Jardim Ângela, que apresentavam as maiores taxa de desemprego, maior índice de violência e menor renda familiar (FONSECA, 2012). Contudo, não havia estrutura institucional ou rede política e social que desse apoio na abordagem dos beneficiários nas regiões periféricas e para organizar o cadastramento. Neste sentido, a estratégia de mobilização dos equipamentos públicos nas administrações regionais, ou que se denominou de mobilização de um governo local, foi fundamental para o sucesso de empreitada em uma megalópole como São Paulo. "A meta estabelecida para o primeiro ano de governo (60 mil famílias) foi cumprida e ultrapassada" (SOUSA et al., 2002, p. 92).

21 Para exemplificar esta crítica na área da educação, veja Campos (2003) e Ação Educativa (2007).

22 Exemplos de avaliação *ex-post*: Pochmann (2003; 2004b).

Aprendizagem, lesson drawing e policy transfer: a experiência de São Paulo e do Programa Bolsa Família

Pode-se afirmar que o programa de São Paulo foi uma experiência inédita, em uma cidade de grande porte no Brasil, de implementação de um programa de transferência de renda. Também foi inédita a iniciativa protagonista municipal de promover uma pactuação entre programas estaduais e federais, realizada durante o governo Marta Suplicy²³. Desta forma, não foi coincidência, mas fruto de um processo de aprendizado e acúmulo de experiências, que a equipe de Ana Fonseca legitimou-se para 'voos mais altos' no Governo Federal, atuando como uma comunidade epistêmica (nos termos de HAAS, 1992), e foi escolhida pelo Presidente Lula para liderar a unificação dos programas (Bolsa Escola, Cartão-Alimentação, Auxílio Gás e Bolsa Alimentação). Inclusive, no plano internacional, no âmbito das discussões do BID e do Banco Mundial, o nome de Ana Fonseca tornou-se referência do programa que se tornou uma marca, projetada internacionalmente, à época. Apesar deste empoderamento político, de um acúmulo de experiências em termos de forma (negociação e barganha) e conteúdo (critérios, regras e características do programa), as dificuldades de governabilidade da unificação dos programas foram significativas.

Segundo Soares e Sátyro (2010), a situação dos programas de transferência de renda condicionada era caótica.

Cada programa federal tinha sua agência executora e a coordenação entre elas era mínima. Os sistemas de informação desses quatro programas eram separados e não se comunicavam, de modo que uma família poderia receber todos os quatro, enquanto outra, vivendo em condições iguais, poderia não receber transferência alguma. Os valores dos benefícios e critérios de inclusão variavam entre programas, de modo que o governo federal estava fazendo transferências distintas para famílias em situações semelhantes, justificando-as com praticamente os mesmos argumentos. Como nenhum dos programas cobria todo o território nacional, havia ainda os programas estaduais e municipais. Se a coordenação entre os programas federais era difícil, com os programas municipais e estaduais era totalmente inexistente. O que existia não se parecia, mesmo remotamente, com um sistema de proteção social. Era um emaranhado de iniciativas isoladas, com objetivos diferentes, porém sobrepostos, e para públicos diferentes, mas também sobrepostos. Nenhum desses programas era universal ou sequer tinha a pretensão de vir a ser. Nenhum cobria todo o território nacional (SOARES; SÁTYRO, 2010, p. 31).

Se, conforme Coelho (2013), uma mudança de percepção política do Governo Federal impulsionou a criação de programas de transferência de renda federais (o consenso em torno da agenda de combate à pobreza, a consolidação do Bolsa Escola como alternativa viável e alto grau de competição política entre o PSDB e o PT), quais fatores podem explicar a escolha da equipe que implementou o programa de garantia de renda mínima de São Paulo para coordenar a unificação dos cartões federais e criar o Bolsa Família? Em um contexto de convergência de agendas entre localidades (neste caso, entre os níveis federativos), conforme Farah (2008), esta questão torna-se relevante.

Conforme abordado neste trabalho, algumas características do processo de aprendizado dos atores que participaram da experiência paulistana de renda mínima legitimaram a burocracia do programa para assumir a criação do Bolsa Família. O programa paulistano foi marcado por um processo de implementação descentralizado, territorializado e intersetorial. Por meio de um olhar retrospectivo, pode-se afirmar que o caso de São Paulo foi um 'laboratório' para o caso federal de implementação de um programa de dimensões continentais, em contexto federativo. Argumenta-se aqui que isto ocorreu não somente pelo tamanho da empreitada, mas, sobretudo, pela complexidade que a caracterizou, demandando articulação política entre diferentes

²³ Há um longo relato das tentativas de coordenar ações e unificar programas envolvendo o Governo Federal e o governo do Estado (ambos do PSDB à época), por parte do governo municipal, em Sousa et al. (2002).

comunidades epistêmicas e atores políticos (em SP e no Governo Federal); criação institucional (tanto em São Paulo como no plano federal não havia uma secretaria ou ministério preexistentes); unificação de procedimentos, normas de seleção, controle e acompanhamento; construção de matrizes políticas de apoio e adesão.

Assim como houve disputa entre comunidades epistêmicas em São Paulo, no processo de articulação política dos eixos da 'Estratégia Paulistana de Inclusão Social', conforme abordado anteriormente, no processo de formulação e implementação do Programa Bolsa Família pode-se identificar, pelo menos, quatro comunidades epistêmicas que defendiam interesses baseados em paradigmas cognitivos distintos: a segurança alimentar (Programa Fome Zero), o capital humano (Bolsa Escola)²⁴, direitos sociais universais (Ministério da Assistência Social – SUAS²⁵ -), a comunidade ligada à transferência de renda condicionada (grupo da Ana Fonseca). No processo de disputa por espaço político desses grupos, houve grande peso do papel de *think tanks* e especialistas ligados ao Partido dos Trabalhadores (PT), conforme argumentam Sugyama (2008) e Farah (2008) sobre o papel da ideologia na viabilização dos processos de disseminação. Neste caso em estudo, há uma ligação direta entre atores que atuam no mesmo campo ideológico (SUGYAMA, 2008), compartilhando estruturas normativas (CAMPBELL, 2002) como também conhecimentos e estruturas causais (HAAS, 1992)²⁶.

A proposta de unificação e articulação dos programas municipais, estaduais e federais estava colocada no início do Governo Lula, já na equipe de transição. Havia dificuldades técnicas, mas, acima de tudo, foram as dificuldades políticas que se colocaram mais enfaticamente no processo (FONSECA, 2012). A proposta de Ana Fonseca era de unificar os programas federais e fazer uma grande pactuação federativa envolvendo os programas. A proposta foi bem recebida tecnicamente no governo de transição, mas foi derrotada politicamente. Foi criado o MESA e o cartão-alimentação do Programa Fome Zero, sem a realização da unificação em um primeiro momento. Naquele momento, início do primeiro mandato do Governo Lula, o grupo ligado à comunidade epistêmica da segurança alimentar ocupava espaço político privilegiado, liderado pelo então ministro José Graziano. Este grupo da segurança alimentar, oriundo da Unicamp, trabalhava há algum tempo no Instituto da Cidadania (José Graziano, Maya Takagi, Walter Belick, entre outros), onde se constituíram como um grupo técnico com legitimidade e boa reputação para pautar as propostas de um partido com reais chances de ganhar o pleito eleitoral de 2002, o PT. Em 2001, este grupo já havia formulado um plano de segurança alimentar nutricional, que se constituiu como a proposta eleitoral 'carro-chefe' do Partido dos Trabalhadores para combater a pobreza e a miséria.

Contudo, no segundo semestre de 2003, com a crise do Programa Fome Zero, a equipe da Ana Fonseca foi chamada para retornar ao governo com a missão de implementar a unificação dos programas federais. Segundo Fonseca (2012), aquele momento político era mais complexo do que o quadro do governo de transição. Já havia grupos de vários ministérios ocupando espaços institucionais pulverizados, disputando a prerrogativa de formular a solução para a crise do Programa Fome Zero. Havia o grupo do cartão-alimentação, o grupo do Cristovam Buarque (ligado ao Programa Bolsa Escola), o grupo do ministério da Saúde e, na visão deles, aquele processo representava politicamente perda de recursos e prerrogativas institucionais²⁷.

²⁴ Ver Tomazini (2010).

²⁵ Sistema Único de Assistência Social.

²⁶ Conforme Farah (2008), o desafio analítico que surge é analisar não somente o movimento de disseminação no mesmo campo ideológico, mas entre campos, como demonstra o caso do orçamento participativo, que se tornou conhecido na experiência de Porto Alegre, mas que se disseminou entre municípios de diferentes partidos e campos ideológicos.

²⁷ Segundo Fonseca (2012), as divergências eram duras, como no debate da porcentagem da frequência escolar mínima no programa unificado, no qual a equipe do Programa Bolsa Escola defendia 85% de frequência, enquanto a equipe da Ana Fonseca defendia 75%. Como se sabe, até hoje as regras de condicionalidade do Programa Bolsa Família preveem 85% de frequência escolar.

Na experiência de São Paulo houve um claro processo de criação institucional complexa, na Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade, lugar de coordenação da rede da Estratégia Paulistana de Inclusão Social. Em janeiro de 2004, três instâncias do governo federal deram origem ao que se chama hoje de MDS, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome: ministério da previdência social, o MESA e a secretaria executiva do Bolsa Família, que estava na Presidência da República²⁸. Os dois programas nasceram relacionados a um processo de criação institucional inovadora. Nos dois casos *polícies* criaram *politics*, e não o contrário, chanceladas pelos respectivos chefes dos executivos, a partir da nomeação de técnicos *outsiders* legitimados previamente por suas origens acadêmicas.

Na implementação do Programa Bolsa Família os desafios de coordenação federativa (*politics*) foram importantes, assim como a experiência de São Paulo, onde se enfrentou este tipo de coordenação no plano das subprefeituras e administrações regionais. As estratégias de negociação e busca de adesão dos entes intramunicipais, órgãos e autarquias foram fundamentais para a implementação do programa de São Paulo, configurando um acúmulo de experiências de implementação em contexto político e institucional descentralizado, que se demonstrou particularmente importante na formulação e implementação do desenho institucional do Programa Bolsa Família (FONSECA, 2012). Havia um consenso no Governo Federal que a cooperação federativa deveria ser promovida politicamente. Desta forma, em setembro de 2003, o Presidente Lula, agindo como empreendedor *kingdoniano*, pactuou com governadores, incorporando-os ao programa, como demonstra a emissão de cartões conjuntos (FONSECA, 2012). Houve a pactuação com 13 Estados e 14 municípios no país. Mesmo nos casos em que os programas em questão são as grandes 'marcas dos governos', "é preciso ter muita paciência no federalismo e é muito difícil que uma política se torne uma política nacional sem a participação dos outros membros da federação [...]" (FONSECA, 2012).

Outro aspecto a ser destacado é a definição de uma fonte segura e perene de recursos. A experiência do município de São Paulo demonstrou a gravidade do problema da apartação de um programa de inserção e capilaridade como o PGRM da arena de decisão anual da política alocativa orçamentária. Ao inserir o programa na vinculação educacional, permitiu-se o planejamento para a viabilização da implementação. Da mesma forma, o PBF teve destinado para sua implementação um fundo específico, o Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza, consignado pela lei federal nº 10.836 de 2004. De forma análoga ao PGRM, elevou o PBF à categoria de programa de ação continuada, isto é, uma política perene a ser perseguida e não um projeto pontual e desarticulado que poderia a qualquer tempo ser encerrado, em função de dificuldades administrativas ou financeiras.

A experiência acumulada de desafios que marcaram o caso de São Paulo foi importante para legitimar a comunidade epistêmica liderada pela especialista Ana Fonseca na configuração política e institucional do Bolsa Família. Pode-se afirmar, a título de hipótese, que os aspectos supracitados de desenho e instrumentos específicos do programa de renda mínima de São Paulo influenciaram a arquitetura do Programa Bolsa Família mediante um claro processo de aprendizagem (*lesson drawing*) política e institucional capitaneado pela equipe de Ana Fonseca à frente do PGRM de São Paulo. Houve um processo de 'capitalização política', ou ganhos de legitimidade, que sua equipe adquiriu ao apresentar resultados positivos de um programa baseado em um paradigma social valorizado nacional e internacionalmente no início dos anos 2000.

Nos termos de Hall (1993), Dolowitz e Marsh (2000) e Campbell (2002), o provável processo de disseminação ou transferência de política entre níveis federativos caracterizou-se substancialmente por mudanças de segunda ordem (no desenho da política e seus instrumentos, com a permanência do paradigma da política em questão), concretizado nos termos das ideias programas. Ou seja, instrumentos de

²⁸ Naquele contexto ganhou força a discussão sobre o Cadastro Único que enfrentava, desde 2001, muitos problemas. É uma discussão complexa e significativa na implementação do Programa Bolsa Família, mas não é objeto de análise neste trabalho.

política foram disseminados, reforçados pela influência de outras experiências federais (COELHO, 2012; 2013), mas o paradigma de desenvolvimento no qual os programas se relacionavam demonstra clara diferença. O caso de São Paulo propunha articular a renda mínima em uma estratégia de desenvolvimento complexa, em uma matriz lógica que concatenava acesso às políticas sociais, inserção no mercado de trabalho e empreendedorismo local, conforme abordado anteriormente. O Programa Bolsa Família, segundo a análise provocativa de Soares e Sátyro (2010), demanda maior clareza de concepção e aprimoramento das articulações entre os aspectos operacionais e os conceitos, no que tange à “relação com o Benefício de Prestação Continuada, a transformação em direito, as políticas de geração de oportunidades e a cobrança das contrapartidas” (SOARES; SÁTYRO, 2010, p. 51). Os capítulos seguintes do Programa Bolsa Família, a partir do Brasil sem Miséria (2011), representam novos contornos que devem ser analisados em futura oportunidade.

Referências

- AÇÃO educativa: o financiamento da educação na Prefeitura do Município de São Paulo: uma análise exploratória de suas fontes e aplicações (1995-2006). 2007. Disponível em: <<http://www.acaoeducativa.org.br/portal/images/stories/pdfs/financiamentosp.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- BICHIR, R. M. O Bolsa Família na Berlinda? *Novos Estudos CEBRAP*, v. 87, p. 114-129, 2010.
- CAMPBELL, J. L. Ideas, politics and public policy. *Annual Review of Sociology*, v. 28, p. 21-38, 2002.
- CAMPBELL, J. L. Institutional analysis and the role of ideas in political economy. *Theory and society*, v. 27, n. 3, p. 377-409, 1998.
- CAMPOS, M. M. Educação e políticas de combate à pobreza. *Revista Brasileira de Educação*, n. 24, p. 183-191, 2003.
- CASTRO, J. A.; MODESTO, L. *Bolsa Família 2003-2010: avanços e desafios*. Brasília, DF: IPEA, 2010.
- CEPAL. *Panorama social da América Latina 2012*. Disponível em: <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/48452/PanoramaSocial2012DocIPOR.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2014.
- COBO, B. *Políticas focalizadas de transferência de renda: contextos e desafios*. São Paulo: Cortez, 2012.
- COELHO, D. B. A agenda social nos governos FHC e Lula: competição política e difusão do modelo renda mínima. In: HOCHMAN, G.; FARIA, C. A. P. (Org.). *Federalismo e políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013. p. 179-210.
- COELHO, D. B. Political competition and the diffusion of conditional cash transfers in Brazil. *Brazilian Political Science Review*, v. 6, n. 2, p. 56-87, 2012.
- COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
- DOLOWITZ, D.; MARSH, D. Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy-making. *Journal of Policy and Administration*, v. 13, n. 1, p. 5-24, 2000.
- DOLOWITZ, D.; MARSH, D. Who learns what from whom: a review of the policy transfer literature. *Political Studies*, v. 44, n. 2, p. 343-357, 1996.

DRAIBE, S. M. A política social no período FHC e o sistema de proteção social. *Tempo social*, v. 15, n. 2, p. 63-101, 2003.

DRAIBE, S. M. Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: CARVALHO BRANDT, M. C.; BARREIRA, M. (Org.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001. p. 13-42.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 121-126, 2008.

FONSECA, A. M. M. Título. [17 de agosto de 2012]. Campinas, SP: Nepp/Unicamp. Entrevista concedida a Cristiane Kerches da Silva Leite e Ursula Dias Peres.

FONSECA, A. M. M.; VIANA, A. L. d'Á. Direito à saúde, atenção básica e transferências condicionadas de renda na América Latina. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 12, n. 6, p. 1505-1512, 2007.

FONSECA, A. M. M.; MONTALI, L. O Programa de Renda Mínima de Campinas: uma estratégia de combate à pobreza urbana. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20., Caxambu, 1996. Disponível em: http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=5359&Itemid=361. Acesso em: 21 set. 2015.

HAAS, P. M. Introduction: epistemic communities and international policy coordination. *International Organization*, v. 46, n. 1, p. 1-35, 1992.

HALL, P. Policy paradigms, social learning and the state: the case of economic policymaking in Britain. *Comparative Politics*, v. 25, n. 3, p. 275-296, 1993.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. Política pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JUSTO, C. R. D. M. *Política de transferência de renda e cidadania no Brasil: implicações político-sociais dos Programas Municipais de Renda Mínima a partir do Estudo comparativo dos casos de Campinas, Jundiaí, Santo André e Santos (1995-2006)*. 2007. 424 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)-Unicamp, Campinas, 2007.

KINGDON J. *Agendas, alternatives, and public policies*. 3. ed. Nova York: Harper Collins, 2003.

LARRAÑAGA, O. Chile solidario. In: CASTRO, J. A.; MODESTO, L. *Bolsa família 2003-2010: avanços e desafios*. Brasília, DF: IPEA, 2010. v. 2, p. 203-212.

LEITE, C. K. S. *O processo de ordenamento fiscal no Brasil na década de 1990 e a Lei de Responsabilidade Fiscal*. 2006. 280 f. Tese (Doutorado)-Departamento de Ciência Política, FFLCH-USP, 2006.

LEITE, C. K. S.; PERES, U. D. Origem e disseminação do Programa Bolsa Família: aproximações analíticas com o caso mexicano. *Revista do Serviço Público*, v. 64, n. 3, p. 351-376, 2013.

MESEGUER, C.; GILARDI, F. Reflexiones sobre el debate de la difusión de políticas. *Política y Gobierno*, v. 15, n. 2, p. 315-351, 2008.

PERES, U. D. *Arranjo institucional do financiamento do ensino fundamental no Brasil: considerações sobre os municípios brasileiros e estudo de caso do município de São Paulo no período de 1997 a 2006*. 2007. 215 f. Tese (Doutorado)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2007.

POCHMANN, M. Título. [27 maio 2013]. São Paulo: Fundação Perseu Abramo. Entrevista concedida a Cristiane Kerches da Silva Leite e Ursula Dias Peres.

POCHMANN, M. (Org.). *Políticas de inclusão social*. São Paulo: Cortez, 2004a.

POCHMANN, M. (Org.). *Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social*. São Paulo: Vozes, 2004b.

- POCHMANN, M. (Org.). *Outra cidade é possível: alternativas de inclusão social em São Paulo*. São Paulo: Cortez, 2003.
- POCHMANN, M. (Org.). *Desenvolvimento, trabalho e solidariedade: novos caminhos para a inclusão social*. São Paulo: Cortez, 2002.
- PT expulsa vereador que votou contra Marta. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u49480.shtml>>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- ROCHA, M. G. Pobreza, progressa y oportunidades: una mirada de relativo largo plazo. In: CASTRO, J. A.; MODESTO, L. *Bolsa Família 2003-2010: avanços e desafios*. Brasília, DF: IPEA, 2010. v. 2, p. 169-202.
- SABATIER, P.; JENKINS-SMITH, H. (Ed.). *Policy change and learning: an advocacy coalition approach*. Boulder: Westview Press, 1993.
- SOARES, F. V. Para onde caminham os programas de transferência condicionadas? As experiências comparadas do Brasil, México, Chile e Uruguai. In: CASTRO, J. A.; MODESTO, L. *Bolsa Família 2003-2010: avanços e desafios*. Brasília, DF: IPEA, 2010. v. 2, p. 137-168.
- SOARES, S.; SÁTYRO, N. O Programa Bolsa Família: desenho institucional e possibilidades futuras. In: CASTRO, J. A.; MODESTO, L. *Bolsa Família 2003-2010: avanços e desafios*. Brasília, DF: IPEA, 2010. v. 1, p. 25-26.
- SOUSA, A. J. et al. Programas redistributivos. In: POCHMANN, M. (Org.). *Desenvolvimento, trabalho e solidariedade: novos caminhos para a inclusão social*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo/ Editora Cortez, 2002. p. 15-71.
- SUGIYAMA, N. B. Ideology and networks: the politics of social policy diffusion in Brazil. *Latin American Research Review*, v. 43, n. 3, p. 82-108, 2008.
- TOMAZINI C. *La construction des politiques de transferts monétaires conditionnels: entre consensus et dissentiments: une analyse de la lutte contre la pauvreté au Brésil et au Mexique*. 2010. 250 f. Dissertação (Mestrado)- Institut des Hautes Études de l'Amérique Latine, Université Paris III, La Sorbonne Nouvelle, 2010.
- WEYLAND, K. *Learning from foreign models in Latin American policy reform*. Washington, D.C.: Woodrow Wilson Center Press, 2004.

Submissão: 02/02/2014

Aprovação: 28/10/2014

OS DESAFIOS AO DESENVOLVIMENTO DE UM
AMBIENTE PARA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA DIGITAL: O
CASO DE UMA COMUNIDADE VIRTUAL LEGISLATIVA
DO PROJETO E-DEMOCRACIA NO BRASIL

CHALLENGES TO THE DEVELOPMENT OF A DIGITAL
POLITICAL PARTICIPATION ENVIRONMENT: THE
CASE OF A LEGISLATIVE ONLINE COMMUNITY OF
THE E-DEMOCRACIA PROJECT IN BRAZIL

Christiana Soares de Freitas*

Fernanda Fiuza Lima**

Fernanda Queiroz Lima***

Resumo

O portal e-Democracia, lançado em 2009 por iniciativa da Câmara dos Deputados do Congresso Nacional brasileiro, foi desenvolvido com o objetivo de oferecer aos cidadãos brasileiros um instrumento para a construção compartilhada de projetos de lei. O artigo discute resultados de pesquisa que analisam mecanismos sociotécnicos e políticos responsáveis pela interação e pelo desenvolvimento das ações e propostas políticas em uma comunidade legislativa virtual específica do e-Democracia para discussões e alterações ao projeto de lei sobre o Marco Civil da Internet. A partir dos resultados obtidos foi verificado o alcance dos objetivos da iniciativa de democratização do acesso à informação e ampliação da participação política cidadã nessa comunidade específica. Foram realizadas análises de dados quantitativos e qualitativos sobre as características do ambiente virtual desenvolvido e de seus usuários. Os resultados discutem os avanços já alcançados e as limitações ao uso da iniciativa como um mecanismo de estímulo a práticas democráticas participativas digitais.

Palavras-chave: Participação Política Digital. Democracia Participativa. Produção Colaborativa de Projetos de Lei.

-
- * *Doutorado, Universidade de Brasília (FACE-UnB), Brasília DF, Brasil.
Pesquisa de campo com bolsa sanduíche da Capes na The Open University (OU), Buckinghamshire, Reino Unido.
Gestão de Políticas Públicas, pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (FACE-UnB), Brasília DF, Brasil.
Credenciada no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito, Universidade de Brasília (UnB), Brasília DF, Brasil.
Instituição de vínculo: Universidade de Brasília (UnB), Brasília DF, Brasil.
E-mail: freitas.christiana@gmail.com*
- ** *Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (FACE-UnB), Brasília DF, Brasil.
Instituição de vínculo: Senado Federal, Brasília DF, Brasil.
E-mail: fiuzalima.nanda@hotmail.com*
- * *Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (FACE-UnB), Brasília DF, Brasil.
Instituição de vínculo: Universidade de Brasília (UnB), Brasília DF, Brasil.
E-mail: fenandaqueirozlima@gmail.com*

Digital participatory democracy has been significantly stimulated in Brazil for the last decade and plays a key role in the outcomes of electronic government strategies. Created in 2009, the initiative called e-Democracy was developed by the Chamber of Deputies of the National Congress of Brazil. It is intended to engage citizens in the process of elaborating legislative projects. This engagement happens in the virtual legislative communities which constitute virtual spaces created to approximate citizens and government through the discussion of legislative projects. The main goal of this article is to present the results of a research regarding a specific virtual legislative community of e-Democracy developed to discuss topics to be included in the Brazilian Proposition on Civil Rights Framework for Internet in Brazil. Quantitative and qualitative methods were applied and a questionnaire was sent to the citizens who joined the community and made a significant contribution. Based on the characteristics of the tool and its users, the results discuss into what extent the Project is fulfilling its purposes. The initiative is analyzed as a possible mechanism to stimulate digital participatory democratic practices.

Keywords: Digital Political Participation. Participatory Democracy. e-Democracy. Collaborative Production of Law Bills.

Introdução

Em pesquisa da Organização das Nações Unidas a respeito dos vários modelos de gestão de ferramentas que subsidiam o desenvolvimento do governo eletrônico, o Brasil figura entre os 50 países que se destacam em termos de fomento a iniciativas inovadoras bem-sucedidas no campo da participação política digital (UNITED NATIONS..., 2014).

Esse artigo trata do planejamento e implementação de iniciativa que visa estimular a participação cidadã em processos políticos, expandindo e consolidando práticas democráticas por meio de ferramentas digitais de governança. Com o intuito de aprofundar as análises acerca dessa iniciativa, foi realizada pesquisa sobre o projeto denominado e-Democracia¹. O e-Democracia tem como proposta incentivar a participação da sociedade no debate de diversos temas relacionados às políticas públicas vigentes, podendo vir a transformar essa participação em colaborações à elaboração de projetos de lei. Os coordenadores do projeto acreditam que “o envolvimento dos cidadãos na discussão de novas propostas de lei pode vir a contribuir para a formulação de políticas públicas mais realistas e implantáveis”².

Criado em 2009, a iniciativa foi desenvolvida pela Câmara dos Deputados do Congresso Nacional brasileiro e, diferentemente de iniciativas que promovem apenas a participação política digital, ou e-participação, o e-Democracia pode ser considerado um serviço eletrônico para participação cidadã no processo de tomada de decisão ou, conforme conceito utilizado pelas Nações Unidas, um *e-decision-making service* (UNITED NATIONS, 2014). Segundo o seu principal idealizador, os objetivos do e-Democracia são:

Melhorar a interação entre a sociedade e a Câmara dos Deputados, fortalecer o papel do Poder Legislativo na formulação de políticas públicas, estimular a participação social responsável e construtiva, melhorar a compreensão da sociedade brasileira sobre a complexidade do trabalho legislativo e aumentar a transparência relativa ao processo legislativo (FARIA, 2012, p. 185).

1 O acesso ao e-Democracia pode ser feito em: <<http://edemocracia.camara.gov.br/>>.

2 Trecho extraído de: <<http://edemocracia.camara.gov.br/o-que-e#.Uid6Y9KsjYU>>. Acesso em: 04 set. 2013.

A intenção deste artigo é verificar o alcance dos objetivos do e-Democracia diretamente associados a mecanismos de estímulo a práticas democráticas participativas digitais, em uma comunidade virtual legislativa específica do e-Democracia, criada com o intuito de discussão e elaboração colaborativa do projeto de lei sobre o Marco Civil da Internet (MOUFFE, 2005; PATEMAN, 1992; BARBER, 2001; CHADWICK, 2009; PEREIRA, 2011). Espera-se que a iniciativa, ao informar a sociedade a respeito das práticas do poder legislativo, possa aprimorar e estreitar as relações entre a sociedade e a Câmara dos Deputados. De forma mais abrangente, a ferramenta visa, como um de seus principais objetivos, ampliar o acesso à informação e às possibilidades de participação cidadã.

Essa ampliação, entretanto, requer a satisfação de inúmeras condições que independem da existência ou não da própria ferramenta, como a inclusão digital, possibilitando a adesão de mais indivíduos ao uso das iniciativas de democracia digital. Apesar do reconhecido potencial desses recursos tecnológicos, alguns autores negam a existência de um novo tipo de arranjo democrático observado no Brasil que permita inferir que a criação de canais democráticos digitais esteja, de fato, promovendo transformações sociais e políticas significativas (GOMES, 2007). Dagnino afirma, nesse sentido, que o processo de construção democrática brasileira não permite a compreensão da sociedade civil como “o demiurgo do aprofundamento democrático” (DAGNINO, 2002, p. 279).

Visando à compreensão de uma rede específica de participantes desses canais democráticos digitais – representada por uma comunidade virtual legislativa específica do e-Democracia –, foi identificado o perfil socioeconômico e político dos usuários, suas características, interesses e motivações para participação. A pesquisa avaliou o grau de pervasividade da iniciativa, potencialmente possibilitando a participação direta dos cidadãos nos processos de formulação de projetos de lei para o país.

Foi realizada análise de dados quantitativos e qualitativos acerca dessa comunidade legislativa virtual específica, criada no espaço do e-Democracia para discussões e contribuições ao projeto de lei³ acerca do Marco Civil da Internet⁴. Essa comunidade foi selecionada por ter tido o maior número de participações dentre as comunidades iniciadas no portal e-Democracia. O tema tradicionalmente reúne representantes de movimentos sociais diversos, já politicamente engajados nas ações em prol da neutralidade da rede. Essa é uma das razões do número de participantes dessa comunidade ter sido alto. Também pode vir a explicar alguns dos resultados encontrados, como será visto mais adiante.

Vale ressaltar que a iniciativa do Marco Civil da Internet representa ação inovadora do Brasil, visando à regulação das práticas desempenhadas na rede e à garantia de sua neutralidade. Diversas iniciativas, inclusive associadas a consultas públicas eletrônicas, foram desenvolvidas com o intuito de criar canais de comunicação para que os representantes dessa causa política pudessem se manifestar. Um exemplo foi o debate desenvolvido no Fórum da Cultura Digital Brasileira⁵ sobre o Marco Civil da Internet (POSSAMAI, 2013).

A diferença entre essa rede e a do e-Democracia está na possibilidade maior de as sugestões inseridas no ambiente do e-Democracia poderem potencialmente participar do processo de tomada de decisão. Como já mencionado, o que diferencia as iniciativas como as de consulta pública eletrônica do e-Democracia é o fato de que este constitui um serviço eletrônico para tomada de decisão, ou um *e-decision-making service* (UNITED NATIONS..., 2014), oferecendo mais probabilidades de que as sugestões dos cidadãos sejam de fato acatadas.

3 *Essa lei estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil e determina as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios em relação à matéria. Versão final do projeto de lei disponível em: <http://edemocracia.camara.gov.br/web/marco-civil-da-internet/andamento-do-projeto?p_p_id=33&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_33_struts_action=%2Fblogs%2Fview#.Uu-syD1dWSo>. Acesso em: 3 fev. 2014.*

4 *Mais informações sobre o projeto de lei estão disponíveis em: <<http://marcocivil.com.br/>>.*

5 *Disponível em: <<http://culturadigital.br/marcocivil/>>.*

Vários movimentos sociais participaram ativamente da construção desse projeto de lei⁶. A participação no espaço do e-Democracia foi mais uma forma de expressão das expectativas e anseios das redes envolvidas. Vale ressaltar, com isso, que os resultados dessa pesquisa, com essa comunidade, não são generalizáveis, mas expressam as características dessa rede social específica.

Por fim, o artigo discute os resultados relativos à participação popular nessa comunidade específica do e-Democracia, analisando os resultados à luz de teorias que discutem práticas democráticas participativas, tanto no que se refere às características das iniciativas governamentais, estimulando ou não essa participação, quanto às práticas dos cidadãos e seus níveis diferenciados de participação política online (CHADWICK, 2005; GOMES, 2007; CEPIK; CANABARRO, 2010; HINDMAN, 2005; MARGETTS; DUNLEAVY, 2002).

○ Governo eletrônico e o e-democracia

A iniciativa da Câmara dos Deputados em desenvolver o e-Democracia, ferramenta eletrônica destinada à participação popular, surge quase uma década após o início do período histórico caracterizado pela adoção de diretrizes governamentais voltadas a explorar as potencialidades dos recursos tecnológicos e informacionais existentes para o aprimoramento das relações entre Estado e sociedade. A proposta de governo eletrônico brasileiro, implementada em 2000 por meio de decreto presidencial, traça metas específicas com esse intuito.

O Comitê Executivo do Governo Eletrônico, criado no mesmo ano para realizar o planejamento estratégico das ações a adotar, destacou como metas principais a disponibilização de todas as informações e serviços governamentais na Internet; a garantia de acesso à Internet a toda a população brasileira e a disponibilização dos serviços para que sejam, de fato, utilizados por todos, ampliando a inclusão digital e social⁷.

Resultado do processo histórico de redemocratização do país, tal contexto permitiu a criação de mecanismos efetivos para participação popular e controle do Estado pela sociedade civil (CEPIK; CANABARRO, 2010). Observa-se a possibilidade da existência de um Estado mais responsivo, aberto à participação da sociedade tendo os movimentos sociais, nesse processo, papel fundamental. Para a existência desse controle social e participação, revela-se imprescindível a percepção necessária dos cidadãos quanto ao seu papel protagonista no processo (PINHO, 2008; FOUNTAIN, 2005). O e-Democracia busca criar mecanismos para que essa percepção esteja cada vez mais presente na realidade política do país. Observa-se, portanto, que algumas iniciativas de governo eletrônico podem, potencialmente, colaborar para o processo de construção democrática do Brasil, estreitando as relações entre cidadãos e seus representantes.

O governo eletrônico é percebido tanto como uma iniciativa voltada a promover maior inclusão social e digital por meio de processos políticos participativos, quanto como um meio de viabilizar mecanismos mais eficientes de gestão pública. Ruediger apresenta essa peculiaridade ao afirmar que o governo eletrônico pode ser compreendido como um "potencializador de boas práticas de governança e catalisador de uma mudança profunda nas estruturas de governo, proporcionando mais eficiência, transparência, desenvolvimento e provimento democrático de informações para decisão" (RUEDIGER, 2002, p. 30).

Como expressão desse processo histórico, desenvolve-se, a partir de 2009, o projeto e-Democracia da Câmara dos Deputados. A iniciativa tem como objetivo principal promover a expansão da democracia digital participativa no país a partir do uso dos recursos informacionais disponíveis para o desenvolvimento de ferramentas eletrônicas de governo e de governança. Entende-se governança eletrônica, ou governança digital, como

6 Para mais informações, acessar: <<http://marcocivil.com.br/>>.

7 Informações disponíveis em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/historico>>.

[...] o processo de fomento, proporcionado pelo setor público por meio do governo eletrônico, à manifestação política e participação da sociedade civil na formulação, acompanhamento da implementação e posterior avaliação das políticas públicas, com vistas ao incremento da cidadania e da democracia (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2006, p. 210).

O e-Democracia foi desenvolvido por iniciativa de um grupo formado por servidores efetivos e consultores externos da Câmara dos Deputados, aprovado pela alta administração da Casa e pela Mesa Diretora Política. Inicialmente, a experiência foi desenvolvida como um projeto-piloto entre os anos de 2009 e 2010. Seu principal objetivo, desde a sua constituição, foi o de tornar o processo legislativo mais transparente e promover a participação da população nos debates parlamentares, possibilitando a construção compartilhada de projetos de lei em comunidades virtuais legislativas do portal (FARIA, 2012).

De forma geral, duas categorias de formalização das arenas públicas de discussão e deliberação política podem ser observadas (MIOLA, 2011). A primeira é organizada pela própria sociedade civil organizada e a segunda apresenta um nível de formalidade diferenciado, podendo constituir-se a partir de iniciativas governamentais. O e-Democracia é exemplo de espaço construído não pela sociedade diretamente, mas a partir da estrutura governamental. Ainda que o e-Democracia seja uma iniciativa que apresente a mediação de atores políticos na relação de aproximação entre Estado e sociedade civil (FREITAS, 2012), a iniciativa pode ser considerada um exemplo de projeto voltado à participação dos cidadãos em arenas políticas, criando um espaço público virtual de deliberação. O espaço do projeto é destinado a discussões sobre temas variados e à elaboração e construção coletiva de projetos de lei. A iniciativa é, portanto, exemplo de projeto desenvolvido com vistas ao estímulo à expansão de práticas democráticas digitais participativas.

O portal da iniciativa é um espaço virtual, interativo, desenvolvido para estimular cidadãos e organizações civis a contribuírem na formulação de projetos de lei federais (FARIA, 2012). A iniciativa do portal visa, portanto, à participação ativa dos cidadãos no processo de elaboração de projetos de lei por meio da ferramenta eletrônica disponibilizada. No portal, a sociedade pode participar ao compartilhar informações, participar de fóruns de discussão e sugerir propostas de textos legislativos para auxiliar os deputados em processos decisórios. Interessa, aqui, os dois espaços principais destinados a uma participação popular direta: o Espaço Livre e as Comunidades Virtuais Legislativas.

No Espaço Livre, os cidadãos definem temas para discussão e todos os interessados podem participar e contribuir. Caso o debate proposto no Espaço Livre seja bem-sucedido e os moderadores percebam que o conteúdo contribui, significativamente, para o desenvolvimento de determinado projeto de lei, o debate torna-se um grupo no e-Democracia, denominado 'Comunidade Virtual Legislativa'. Cada comunidade oferece um espaço de discussão a respeito do tema específico de um projeto de lei e tem início a partir da iniciativa de deputados ou consultores legislativos que desejam conhecer a opinião dos cidadãos e sua contribuição a respeito do tema; além disto, as Comunidades Legislativas oferecem informações aos participantes sobre o andamento dos projetos no Congresso Nacional⁸.

8 Além dos dois espaços principais mencionados, o e-Democracia também apresenta duas outras ferramentas para participação popular. A primeira é composta pelos fóruns temáticos, constituídos como arenas de debate sobre tópicos específicos de projetos de lei em discussão, que pressupõem moderação para organização do debate (FARIA, 2012). Existe também a ferramenta Wikilégis, que é um meio do cidadão colaborar com sugestões de alterações na redação legislativa dos projetos de lei, inovando a forma de interação entre o cidadão e os parlamentares. Segundo Faria, o Wikilégis expressa a tentativa dos desenvolvedores do e-Democracia de implementar forma de interação que facilite a participação e organização de ideias por meio da redação legislativa. Como os fóruns abrangem contribuições mais livres dos participantes, o Wikilégis os forçaria a transformar sugestões em propostas de texto legislativo. Os participantes podem, portanto, elaborar sua própria versão do projeto de lei, além de promover alterações específicas no texto original do projeto de lei ou do texto substitutivo apresentado pelo deputado relator da matéria que está sob discussão (FARIA, 2012).

Cada Comunidade Virtual Legislativa (CVL) compreende a formação de uma rede social digital de pessoas interessadas em determinado assunto de um projeto de lei. A seguir são apresentados os passos para a criação de uma CVL.

O processo de criação de uma CVL tem início a partir da demanda de um deputado. Vale observar, entretanto, que essa demanda surge não só a partir do seu interesse particular, mas é, também, reflexo dos anseios de movimentos sociais organizados que exercem pressão política para que haja essa criação. No caso da comunidade virtual aqui analisada, movimentos sociais organizados com o objetivo de garantir a neutralidade da rede foram fundamentais para sua criação.

Entretanto, não existem dados disponíveis a respeito de quais seriam esses movimentos sociais organizados que estariam participando diretamente do processo de seleção e criação das CVL's. Ao buscar essas informações no portal da iniciativa são encontradas apenas estatísticas a respeito de quais Unidades da Federação possuem um maior número de participantes (sendo os cidadãos de São Paulo, Distrito Federal e Rio de Janeiro os que mais atuam) e a quantidade de usuários por períodos históricos (sendo possível apenas a visualização de um gráfico onde podem ser observados os meses em que mais discussões foram realizadas)⁹.

Democracia participativa

O movimento em prol de uma expansão da democracia participativa é fortalecido quando são observadas, na arena política, possibilidades advindas do amplo processo de transformações observado nas sociedades contemporâneas a partir do final da década de 1990. A partir da formação e consolidação do modo informacional de desenvolvimento do capitalismo, as sociedades contemporâneas transformam sua base de produção de riquezas. Passa-se a ter, como força motriz do desenvolvimento econômico, a geração de tecnologias voltadas à produção e reprodução de informação e conhecimento (CASTELLS, 1999). As tecnologias de informação e comunicação, desenvolvidas nesse contexto, colaboram significativamente para o desenvolvimento de iniciativas governamentais que tendem a estimular práticas democráticas.

O atual cenário político e econômico gera possibilidades significativas de expansão de práticas associadas à democracia participativa, viabilizando o desenvolvimento de formas complexas e variadas de atuação e engajamento político. A democracia participativa, defendida por autores que percebem como fundamental a integração maior entre esfera política e civil, tem como fundamento a ideia de que a participação direta da população nos processos políticos traria benefícios para a democracia, como a "maior aceitação por parte dos cidadãos da implementação de leis em cuja elaboração houvesse contribuído" (FARIA, 2012, p. 45).

Fundamental, nesse contexto, é a educação política necessária para o desencadeamento do processo participativo. A efetividade de ferramentas como o e-Democracia depende, muitas vezes diretamente, de características dos cidadãos que a acessam e a utilizam. Por isso, foi objetivo, na pesquisa realizada, identificar o perfil dos seus usuários. Considerou-se que a participação popular significativa nos canais de comunicação propiciados pelo e-Democracia seria verificada ao ser constatada a participação de representantes das mais variadas classes sociais, com distintos níveis de escolaridade e renda. Isso porque a participação efetiva de uma variedade considerável de representantes de diversos grupos políticos e estratos sociais da população no processo de tomada de decisões é condição indispensável para a existência de uma democracia de fato (BARBER, 1984).

A democracia consolida-se com a diversidade de atores participando da esfera pública, caracterizada como o "espaço da crítica argumentativa e deliberativa e da democratização da autoridade e do poder político" (CARNEIRO, 2002, p. 279). Entre as condições para a deliberação democrática ocorrer estaria a necessidade de cada indivíduo possuir os elementos cognitivos, socioeconômicos e culturais necessários

⁹ Dados disponíveis em: <http://edemocracia.camara.gov.br/estatisticas#.Un_UAXCsiX0>.

para a livre expressão de suas ideias (HABERMAS, 1984; FARIA, 2012). Além disso, aparece como imprescindível que o nível de informação de todos sobre os problemas públicos seja significativamente alto e uniforme, evitando a assimetria de informações.

A iniciativa do e-Democracia representa exemplo de prática sugerida pelo modelo da democracia participativa, pois permite ao cidadão – imbuído das condições necessárias para tanto – a livre apresentação de sugestões e críticas a respeito dos projetos de lei em elaboração que podem vir a ser diretamente incorporadas à versão final. Entretanto, observa-se a existência de mecanismos internos de seleção dessas propostas, mecanismos estes não explicitados formalmente. Como será visto de forma mais detalhada na apresentação dos resultados da pesquisa realizada, existe mediação – realizada pela instância governamental – entre os anseios dos participantes e o que vai ser de fato incorporado. De forma um tanto paradoxal, existe a necessidade de autonomia para que a população seja diretamente ouvida, mas, ao mesmo tempo, a ferramenta em questão depende do Estado para sua perpetuação, comprometendo sua autonomia. Essa dependência vai desde a sustentabilidade da iniciativa até a dependência de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Cunill Grau (2002) aponta o grande desafio enfrentado nessas instâncias institucionalizadas de mediação entre Estado e sociedade: como utilizar uma instância governamental para exercício do controle social sendo que esse controle é, por sua vez, tutelado por atores que representam os interesses da estrutura que se quer controlar.

Dagnino apresenta análise ainda mais crítica, apontando o autoritarismo ainda presente no Estado brasileiro que tende a dificultar ou, muitas vezes, impedir os avanços democráticos (DAGNINO, 2002). Sendo o objeto da pesquisa fruto de uma iniciativa governamental, a constituição desse espaço em *locus* de embates sem interferências fica dificultada.

Assim como os conselhos de políticas públicas, o espaço do e-Democracia constitui-se parte integrante do Estado. Tanto os conselhos quanto a iniciativa em foco são “canais de participação política, de controle público sobre a ação governamental, de deliberação institucionalizada e de publicização das ações do governo” (CARNEIRO, 2002, p. 280). A deliberação institucionalizada implica a apropriação e o uso, por parte de organizações governamentais, de mecanismos democráticos para estabelecer aproximação às demandas da sociedade civil. Contudo, essa meta estabelecida não implica, necessariamente, o seu alcance por meio de uma adequada incorporação dessas demandas ao processo de constituição de leis e de formulação de políticas públicas.

Os canais de participação política digital podem ser compreendidos, antes e fundamentalmente, como meios para garantir a legitimidade do Estado democrático. Legitimação, em um contexto democrático, tem como uma de suas bases fundamentais o consenso suscitado pela construção de significado compartilhado. Tais canais de participação política digital são meios que permitem a potencial construção compartilhada de significado.

Os conselhos de políticas públicas, ainda que não utilizem, necessariamente, recursos tecnológico-informacionais para o estímulo à participação política popular, podem ser compreendidos segundo a mesma lógica de legitimação do Estado democrático contemporâneo. O consenso entre diversos grupos de interesse – mediante os mecanismos de construção de significado compartilhado que se estabelecem nos conselhos – tem potencialmente mais chances de ser alcançado a partir do momento em que essas instâncias democráticas existem. Não significa, todavia, o efetivo alcance desse consenso nem a ampliação do espectro democrático para as diversas camadas da sociedade civil. Portanto, as várias formas de participação política desenvolvidas não asseguram, necessariamente, a efetividade da deliberação institucionalizada.

A iniciativa do e-Democracia é compreendida, portanto, como parte de um conjunto de ferramentas eletrônicas do governo brasileiro voltadas à expansão e ao fortalecimento da democracia digital no Brasil. A democracia digital é o resultado de práticas democráticas que entrelaçam características de uma participação direta da população – afinadas com os princípios da democracia participativa – e aquelas que constituem e modelam as práticas associadas aos cânones da democracia deliberativa. Diferentemente da associação direta estabelecida por alguns autores entre democracia

digital e democracia participativa (PATEMAN, 1992; BARBER, 1984) e, por outros, entre democracia digital e democracia deliberativa (CHADWICK, 2009), esse artigo propõe a percepção da democracia digital como a simbiose entre os princípios básicos de tais modelos, conformando as práticas observadas. Essa proposta é feita por pesquisadores brasileiros como Faria, buscando analisar as iniciativas nacionais partindo da observação dos elementos complexos que as integram (FARIA, 2012).

Apesar da existência de várias iniciativas para participação política no Brasil, poucos são os que delas participam. Ainda que se observe, atualmente, movimentos nacionais e internacionais que demonstram o anseio das sociedades contemporâneas por transformações políticas, o uso efetivo dos espaços para participação e atuação nesse processo de transformações não se verifica de forma abrangente no país. No caso do orçamento participativo, por exemplo, pesquisas recentes apresentaram o perfil dos participantes. São mulheres casadas, com mais de 34 anos, com renda familiar de até quatro salários mínimos e escolaridade até o ensino fundamental (AVRITZER; NAVARRO, 2003). Alguns autores interpretam esses resultados como elementos que indicam uma significativa ampliação da participação democrática. Difere dessa perspectiva as conclusões apresentadas por Navarro, que considera a participação restrita a um grupo com condições socioeconômicas específicas limitadora da pluralidade de participação social (NAVARRO, 2003).

Ainda assim, é notório o crescimento significativo do número de espaços públicos de deliberação política. Pesquisa realizada por Avritzer em 29 cidades de oito estados brasileiros mostra que o número de conselhos de políticas públicas praticamente dobrou em pouco mais de uma década (de 1997 a 2008), passando de 274 para 490 conselhos. Além da constatação da presença de cidadãos nos debates e discussões promovidos, também foi observado que o poder de vocalização das suas aspirações e interesses é significativo (AVRITZER, 2010). No caso dos conselhos municipais de saúde analisados, foi observado que "existe a capacidade de transformar a fala e o debate na realização de propostas para a área de Saúde, isto é, as falas dos atores incidem de fato sobre políticas e não são apenas manifestações genéricas de ideias" (AVRITZER, 2010, p. 47). Portanto, apesar de o Brasil ainda apresentar baixos índices de participação política, seja online ou não, há elementos que apontam para a transformação dessa realidade por meio da inovação técnico-normativa e democrática (CARNEIRO, 2002).

Processos sociotécnicos são compreendidos como as estruturas sociopolíticas e tecnológicas que configuram e desenham as iniciativas governamentais como o e-Democracia. Propõe-se, aqui, aliar as reflexões sobre participação política online a elementos que caracterizam a esfera pública e a sociedade brasileira. Significa sugerir que a estrutura organizacional das instituições da esfera pública, as relações de poder estabelecidas, as características do governo eletrônico que viabilizou a existência do e-Democracia e as características da estrutura social e política do país modelam os resultados efetivos dessa iniciativa. A explicação para o fato de um projeto de governança digital não ser bem-sucedido está tanto nas características de determinado contexto político, nas especificidades dos recursos informacionais oferecidos quanto nas características da estrutura societária de desigualdades em contexto democrático.

Para a reflexão sobre um determinado tipo de participação política que passa necessariamente por meios e artefatos tecnológicos, recorre-se ao termo sociotécnico como categoria analítica que abarca as dimensões descritas. Ou seja, considera-se a internet e outros recursos informacionais como instrumentos ou meios para o alcance de determinados fins. Tais meios não possuem características a eles inerentes; são social e politicamente construídos e, dependendo desse contexto histórico, avanços democráticos serão fomentados ou limitados. Por isso é fundamental a compreensão dos mecanismos de estímulo à participação política digital considerando todo o conjunto de fatores que, por um lado, geram esses estímulos e, por outro, criam limitações ao seu pleno desenvolvimento. Chadwick afirma, nesse sentido, que "o sucesso de programas de democracia digital depende de uma pluralidade de valores e mecanismos sociotécnicos" (CHADWICK, 2009, p. 12).

Participação política digital

Em reflexões teóricas sobre as transformações sociais observadas a partir da década de 1990, autores tendem a demonstrar os aspectos da participação política online que tendem a estimular a democracia ou, ao contrário, a não colaborar como ferramentas capazes de gerar expansão e consolidação das práticas democráticas participativas (MARGETTS, 2010).

Coleman e Blumler (2009), por exemplo, enfatizam os benefícios singulares da participação política digital. Mais cidadãos podem participar, já que o acesso é facilitado. Cidadãos que participam de debates online tendem a se envolver em discussões diversas e de forma mais aprofundada do que aqueles que vivenciam essas mesmas experiências em espaços não virtuais. Além disso, o fato de o *status* social de cada participante poder ser ocultado de debates online faria com que os indivíduos prestassem mais atenção nas ideias colocadas do que em outras características menos importantes para a discussão, associadas a esse *status*. Pesquisadores revelam, ainda, a propensão das comunidades construídas no espaço virtual – para troca de informação e conhecimento – a durarem mais tempo do que aquelas constituídas offline. Além disso, pesquisas apontam interesse maior do cidadão em participar de debates que envolvam questões de Estado pela internet do que por outro meio de comunicação (PLANT, 2004; PRICE; CAPELLA, 2002).

Outros resultados de pesquisa ressaltam os aspectos não tão positivos da participação política digital, como a extrema fragmentação de informações na internet e os mecanismos de exclusão gerados pelo meio, suscitando questionamento quanto à sua eficácia como propulsora da democracia. Autores como Hindman (2008) consideram “falso o propalado senso comum segundo o qual a internet é ‘essencialmente’ democrática” (FARIA, 2012, p. 93). Neste artigo, análises que postulam ter a internet uma *essência* são fortemente questionadas; a internet é considerada um meio ou instrumento e, como tal, suas características irão variar de acordo com mecanismos sociais, políticos e condições tecnológicas a ele associados.

Implica considerar a experiência de participação política digital no Brasil como resultado, em grande parte, do cenário político. Como apontado, as características do Estado brasileiro, profundamente marcado por uma heterogeneidade administrativa e de modelos de gestão, inclinando-se a práticas autoritárias e democráticas dependendo do órgão e do momento analisados, afetam sobremaneira a viabilização da participação política digital. Além disso, a recente redemocratização dificulta a participação cidadã significativa nas instâncias disponibilizadas. Outro fator que irá influir diretamente no número de participantes das iniciativas de participação política digital é a exclusão digital. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicados em setembro de 2014, a proporção de internautas no Brasil subiu de 49,2%, em 2012, para 50,1% em 2013¹⁰. Significa que, ao analisar a participação política associada aos recursos tecnológicos, restringe-se significativamente o universo que se pretende pesquisar. Por isso a necessidade de considerar os processos sociotécnicos e políticos que engendram e moldam o meio em questão.

A abordagem teórica deste artigo visa à reflexão a respeito das estruturas de incentivo que modelam o comportamento político online e à compreensão do papel do e-Democracia como ferramenta de estímulo aos mecanismos de inclusão e participação política no Brasil. Insere-se em contexto mais amplo de estímulo – oriundo significativamente de iniciativas governamentais – ao fortalecimento da democracia participativa digital. Nesse sentido, outras iniciativas são também observadas (POSSAMAI, 2013).

O Centro de Estudos Avançados em Democracia Digital e Governo Eletrônico, da Universidade Federal da Bahia, realizou, em 2012, pesquisa apontando algumas características do perfil da democracia digital no Brasil. A que aqui mais interessa

¹⁰ Dados disponíveis em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/09/mais-de-50-dos-brasileiros-estao-conectados-internet-diz-pnad.html>>.

é a constatação de que “as iniciativas de participação são escassas no cenário da democracia digital brasileira quando comparadas com iniciativas voltadas para outras práticas e princípios democráticos” (AGGIO; SAMPAIO, 2013, p. 23). As iniciativas mais notórias nesse campo, segundo os dados do trabalho de prospecção realizado, são as consultas públicas do Ministério da Saúde e da Cultura; os PPAs participativos digitais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e os Orçamentos Participativos Digitais de Porto Alegre, Recife e Belo Horizonte. Aquela mais destacada, pela diversidade de ferramentas para participação e pela continuidade em sua execução, foi o Gabinete Digital do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (AGGIO; SAMPAIO, 2013). Todas essas iniciativas revelam um modelo democrático de Estado que busca a aproximação das suas ações às expectativas e reais necessidades dos cidadãos brasileiros. Ainda que as análises deste artigo refiram-se a uma rede específica de participação política digital, não sendo seus dados passíveis de generalizações, espera-se ampliar o leque de informações e conhecimento a respeito dos projetos já iniciados e em curso.

Metodologia

Em um primeiro momento foi realizada pesquisa documental¹¹ e bibliográfica com a finalidade de apreender as características históricas e os objetivos formalmente definidos do e-Democracia. Fundamentais para essas análises foram os poucos artigos e livros escritos até o momento a respeito do e-Democracia e de outras experiências em democracia digital, sejam direcionadas às atividades parlamentares ou à interação da sociedade civil com outros órgãos governamentais¹² (FARIA, 2012; BRAGA, 2007; NORRIS, 2011).

Foi realizada uma análise prévia da Comunidade Legislativa em questão para verificar quais usuários, de fato, haviam contribuído com sugestões pertinentes. Foram selecionados todos os indivíduos que participaram com contribuições ao projeto de lei – ainda que algumas destas não tenham sido contempladas em sua versão final¹³. Foram, ao todo, 374 contribuições de cidadãos que participaram do debate com comentários. Deste total, 44 manifestações foram no sentido de alterar, suprimir ou incluir algum trecho ao projeto de lei. Interessou à pesquisa analisar essas contribuições congruentes com o principal objetivo do e-Democracia, qual seja o de elaborar colaborativamente projetos de lei.

Portanto, a este universo de 44 pessoas foi enviado email com *link* para o questionário, disponível para preenchimento durante um mês. Foram recebidas 19 respostas, representando 43% dos indivíduos que à pesquisa interessavam. O questionário apresentava 23 perguntas, divididas em quatro categorias centrais de análise: perfil socioeconômico; perfil político e participativo; envolvimento com o e-Democracia e percepção do cidadão quanto a sua participação.

Foram entrevistados, para a obtenção de algumas informações a respeito do funcionamento da ferramenta e da sua gestão interna, os 11 consultores que já haviam trabalhado desempenhando alguma função no Portal (como, por exemplo, moderadores nas comunidades virtuais legislativas)¹⁴; uma analista legislativa que faz parte da equipe de coordenação do e-Democracia desde o projeto-piloto e o coordenador geral

11 A pesquisa documental foi realizada com base em análises dos documentos oficiais da iniciativa, do site do e-Democracia e dos regulamentos de funcionamento do programa.

12 Iniciativas similares são o Open Congress (<http://www.opencongress.org/>) e o They Work for You (<http://www.theyworkforyou.com/>).

13 A versão final do projeto de lei, com as contribuições dos cidadãos participantes destacadas, está disponível em: http://edemocracia.camara.gov.br/web/marco-civil-da-internet/andamento-do-projeto?p_p_id=33&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_33_struts_action=%2Fblogs%2Fview#.Uu-syD1dWSo. Acessado em 3 de fevereiro de 2014.

14 Interessante observar que, do total de cerca de 160 consultores legislativos da Casa, apenas 12 já participaram de alguma forma do e-Democracia. Foram 11 os entrevistados, pois um deles estava de Licença Capacitação no Exterior durante o período da pesquisa de campo.

que atua nessa função desde o seu início. As entrevistas foram semiestruturadas, visando orientar a condução do processo e permitindo, também, que os entrevistados apontassem questões relevantes que não tivessem sido observadas nas perguntas previamente definidas.

A partir da análise da comunidade virtual legislativa que apresentou o número mais expressivo de participações, tencionou-se identificar os principais grupos sociopolíticos que acessavam a ferramenta e utilizavam suas possibilidades. Também fundamental para a compreensão do cenário existente foi a análise das percepções dos criadores e desenvolvedores da iniciativa, com o intuito de perceber os desafios impostos ao desenvolvimento de processos democráticos em estruturas políticas já tradicionalmente constituídas no âmbito das organizações públicas. Com isso foi possível a análise da efetividade da ferramenta no cumprimento de seus objetivos a partir da análise de sua constituição, estrutura e lógica de funcionamento.

Os participantes da comunidade virtual do marco civil da internet

A maioria dos respondentes da comunidade do Marco Civil da Internet foi de homens (89%), brancos (68%)¹⁵, sendo predominante a faixa etária dos 26 aos 40 anos (47%). A escolaridade dos respondentes é alta, sendo que 53% dos participantes possuem pós-graduação. Os demais possuem ensino superior completo (26%), ensino superior incompleto (16%) e apenas 5% dos respondentes possuem apenas o ensino médio completo.

Foi observado que, do total de respondentes, 47% possuem renda mensal familiar superior a R\$ 9.000,00. Ao agrupar duas faixas de renda, observa-se que 63% dos participantes possuem renda superior a R\$ 4.500,00.

Os participantes, portanto, são – em sua maioria – pessoas brancas, com alto grau de escolaridade e renda¹⁶. De acordo com pesquisas realizadas a respeito do orçamento participativo, outra iniciativa voltada para a expansão de práticas de participação cidadã, observou-se que “incrementos de renda são claramente associados a demandas da parte dos cidadãos por um papel maior na seleção de líderes e nas decisões sobre como serão distribuídos os recursos públicos” (WAMPLER, 2008, p. 73). Existe forte conexão entre renda crescente e demandas por maior participação dos cidadãos. Iniciativas como o orçamento participativo e o e-Democracia, ambas com o intuito de criação de espaços públicos de deliberação e participação política por parte da população, apresentam possibilidades de aprofundamento e consolidação das práticas democráticas por meio de debates públicos e deliberações sobre políticas e leis específicas, mas poucos são os que se apropriam desses espaços.

A estrutura desigual de acesso à informação reproduz-se, dificultando a penetrabilidade de ferramentas eletrônicas voltadas para a expansão de mecanismos democráticos e de participação popular. Os dados apresentados revelam, também, o acesso ainda desigual às ferramentas eletrônicas de governo e de governança. Os mecanismos de ampliação da participação popular ainda não são efetivos no sentido de incluir toda a população brasileira nas possibilidades existentes. As iniciativas são inúmeras, mas o alcance, de fato, dos objetivos estipulados, nem sempre acontece.

Essa constatação converge com o que foi observado em estudo empírico de Price e Capella (2002) a respeito de espaço construído para deliberação pública online. Indivíduos mais velhos e com nível elevado de educação formal foram os mais inclinados a participar dos debates. A quantidade de contribuições registradas no espaço de deliberação aumentava à medida que níveis de aquisição de conhecimento educacional e político também aumentavam.

¹⁵ Interessante notar que foram 68% de brancos do total de respondentes, 16% pardos e 16% negros.

¹⁶ O percentual destes foi de 68%.

No Reino Unido foi desenvolvido, pelo Ministério da Justiça e a Sociedade Hansard, o programa *Diálogos digitais*. O programa, disponível para participação cidadã entre os anos de 2006 e 2008, obteve taxas significativamente baixas de participação em todos os recursos disponibilizados, incluindo blogs, *webchats*, painéis com especialistas em temas variados e questionários online (CHADWICK, 2009).

A participação em movimentos sociais e políticos tende a ser reduzida quando o escopo é toda a sociedade. Isso ocorre não só nos espaços virtuais com esse objetivo, mas nos outros espaços constituídos para esse fim, como é o caso do perfil dos participantes de reuniões e assembleias dos conselhos nacionais e do orçamento participativo (WAMPLER, 2008).

O acesso desigual à informação e, conseqüentemente, a participação política digital estratificada por grupos específicos é produto de uma série de características estruturais das sociedades democráticas contemporâneas, como o nível educacional e a renda, revelando a importância da compreensão analítica considerar os processos sociotécnicos que configuram os projetos e ações governamentais.

Perfil de participação política

Um dos objetivos da pesquisa foi verificar se haveria alguma relação direta entre engajamento político no e-Democracia e participação em outras instâncias de deliberação política na sociedade. Para responder essa indagação foi identificado, na pesquisa, o perfil de participação política dos cidadãos atuantes na comunidade virtual legislativa do Marco Civil da Internet.

Mais da metade dos respondentes (63%) afirmou não participar de nenhum movimento social específico, organização ou partido político. Esse dado converge com a constatação de uma mudança no comportamento político dos cidadãos das democracias ocidentais (INGLEHART, 1999). Participam de formas variadas, mas geralmente não se sentem mais representados por partidos políticos, autoridades tradicionais ou organizações formais. Buscam, por isso, meios distintos de participação.

Observa-se tendência à ampliação da concepção de democracia para além das possibilidades de representação em certames eleitorais. Exemplos de inúmeras práticas políticas voltadas à inclusão social demonstram que a mobilização da sociedade civil na última década promoveu um alargamento dos espaços públicos de deliberação política e uma progressiva consolidação de contexto em que características da democracia representativa e da participativa são observadas.

O e-Democracia, como produto do desenvolvimento de iniciativas que visam buscar soluções inovadoras para essa possível crise de representatividade, pode ser destacado como uma ferramenta potencialmente capaz de atender a essa demanda por novos canais de participação, ainda que seja um canal de comunicação formal criado não por um movimento social, mas por uma instituição governamental.

Dos indivíduos que afirmaram participar de algum movimento social ou político, organização ou partido – ou seja, 37% dos respondentes – o engajamento político varia significativamente. Um dos respondentes é filiado a um novo partido no país, o Partido Pirata do Brasil. Apenas dois dos respondentes são filiados a partidos políticos já formalizados. Verificou-se, também, a participação em organizações que debatem o uso da internet no Brasil e em organizações não governamentais. Foi observada estreita relação entre a organização em que o participante trabalha e o movimento do qual ele faz parte.

Um dos respondentes, que assinalou participar de organizações e movimentos – como o Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC), a Associação Brasileira de Radiodifusão Comunitária (ABRAÇO), o Conselho Nacional de Cineclubes (CNC) e o Movimento Mega-Não – afirmou trabalhar em uma associação cultural sem fins lucrativos que reúne comunicadores, artistas e programadores em torno de tecnologias para a diversidade cultural e o acesso à informação (alquimidia.org). O mesmo foi observado no caso de um servidor do Serpro, cuja atuação é no desenvolvimento de tecnologias. Participa da Associação

Software Livre.Org, uma organização não governamental em prol da ampliação do uso do *software* livre na sociedade.

Das organizações públicas envolvidas estão tribunais (como o Tribunal Superior do Trabalho), prefeituras, empresas públicas, órgãos de governos municipais e estaduais. Atores do setor privado e da sociedade civil organizada também apresentaram um percentual significativo de participação. Entre eles estão jornalistas, publicitários, engenheiros de diversas entidades e empreendedores sociais. Um respondente apresentou-se como técnico em eletrônica, de uma empresa em São Paulo. Dentre as organizações apontadas estão uma emissora de TV, a Associação Brasileira de Centros de Inclusão Digital (ABCID) e uma organização sem fins lucrativos, fundada por um coletivo de mídia alternativa, voltada ao desenvolvimento de tecnologias que promovem a diversidade cultural e o acesso à informação (Alquimidia)¹⁷.

Verificou-se que 42% dos participantes são servidores públicos. Destes, dois trabalham na Câmara dos Deputados. Foram identificados participantes do setor estatal (37%), do campo acadêmico (10%), do setor privado (31%) e da sociedade civil organizada (16%)¹⁸. Pode-se considerar o grupo de servidores públicos como aquele predominante. Razões para essa constatação estão na facilidade maior de acesso à informação das iniciativas governamentais por essa camada da população e em seu nível de escolaridade condizente com aquele encontrado entre a maioria dos participantes, ou seja, acima da média verificada na maioria da população brasileira. Ainda que exista predominância de um determinado grupo profissional e os demais constituam minoria nos debates, observa-se tendência da iniciativa em agregar uma diversidade de grupos, com os mais variados interesses profissionais e políticos¹⁹.

Razões para participação

Buscou-se identificar, ainda, a percepção do cidadão atuante no portal quanto a sua participação no debate, buscando compreender as razões para tanto. Quando indagados a respeito, 74% dos participantes afirmaram o engajamento no debate por interesse pessoal em participar das discussões sobre leis do país. Do total de respondentes, 13% indicaram participar por questões associadas à necessidade em função do seu papel ou cargo no trabalho. Os demais (13%) não responderam. O fato de a maioria ter indicado que seu comportamento político no Portal associa-se mais a um desejo individual de exercício da cidadania do que a uma obrigatoriedade imposta pode indicar um progressivo – ainda que lento – engajamento político dos cidadãos.

Do total de respondentes, 63% afirmaram ter participado apenas da CVL do Marco Civil da Internet. Significa que apenas 37% assinalaram ter participado de outros debates. Isso revela o interesse do grupo pelo tema e não pela participação *per se* no canal de participação que é o e-Democracia. O número elevado de contribuições, críticas e sugestões pode estar diretamente associado ao nível também elevado de comprometimento político que os grupos associados ao tema possuem.

Foi questionada a percepção do participante quanto à importância da sua contribuição para a construção do projeto de lei. Do total de respondentes, 63% apontaram o reconhecimento do portal como ferramenta digital efetiva para o debate e a construção de leis. Entre os respondentes que percebem sua participação como significativa para todo o processo, um deles afirmou que contribuiu “pela mera participação na discussão; o tema possui, sim, cidadãos interessados e preocupados

17 Várias instâncias ligadas a universidades foram citadas, como a Universidade Federal Fluminense (UFF) e o Núcleo de Direito, Internet e Sociedade da Universidade de São Paulo (USP). Esse fato tanto pode demonstrar a participação política dos acadêmicos quanto indicar o uso da iniciativa como objeto de estudo e pesquisa.

18 6% dos respondentes não identificaram vínculo a qualquer organização.

19 No momento da finalização deste artigo, o projeto de lei sobre o Marco Civil da Internet estava em vias de ser votado no Congresso Nacional. As contribuições finais de todos os participantes podem ser acessadas em: <<http://edemocracia.camara.gov.br/web/marco-civil-da-internet/andamento-do-projeto/-/blogs/conheca-a-ultima-versao-do-relatorio-do-marco-civil-11-7#.Uu-VtD1dWSo>>.

com o tema, bem como com a construção de legislações e regras sobre o mesmo. De que adianta pleitear participação nos processos de construção legislativa se não se fizer uso dos canais disponibilizados para tal?²⁰.

Todas as respostas revelam a necessidade, percebida pelos próprios cidadãos, da criação de uma rede de conhecimentos horizontal, ampla, contendo participações diversas em um processo construtivo de atuação junto aos governantes. Vale ressaltar que os respondentes subscrevem a causa pela ampliação de canais horizontalizados de comunicação, ou seja, os que revelam a importância da participação são aqueles mesmos que já estão engajados em fóruns de discussão e deliberação. Provavelmente, as mesmas perguntas teriam respostas diversas caso a rede estudada fosse de outra natureza. Ainda assim, esse resultado revela tendência observada por autores como Wolkmer, a de percepção da necessidade de "criação de novas instituições políticas que integrem novos sujeitos emergentes e que universalizem a estratégia da cidadania participativa" (WOLKMER, 2001, p. 90).

Em pesquisa sobre o Portal da Câmara dos Deputados, Stabile (2012) apresenta resultados que apontam que mais de 70% dos respondentes concordam com a afirmação "eu posso contribuir com os debates políticos no país", dado semelhante às respostas encontradas nesta pesquisa. Os participantes alegam ser importante contribuir para os debates para que temas relevantes sejam construídos de forma participativa. Observa-se, portanto, práticas cidadãs que, progressivamente, estruturam e implementam, na realidade, o modelo de democracia participativa voltado à participação efetiva nos processos políticos do país.

Dos sete respondentes que assinalaram não achar que sua participação tivesse sido relevante para a criação do projeto de lei, quatro respostas revelaram insatisfações quanto ao resultado do processo de elaboração do projeto de lei. Enquanto três das respostas afirmaram que suas opiniões foram irrelevantes, pois não acatadas, uma resposta afirmou que "alguns deputados mudaram todo o contexto do que foi sugerido pela participação popular"²¹. Esse comentário explicita o fato de os servidores e representantes políticos terem significativa autonomia para modificar, aprovar ou não as contribuições populares.

Diversos questionamentos podem ser desenvolvidos a partir dessa constatação. Um deles refere-se à maneira como a sociedade civil pode exercer controle social sobre processos ou projetos desenvolvidos a partir de iniciativas governamentais. Retomando a questão levantada anteriormente por Cunill Grau (2000), os resultados de pesquisa apresentados revelam o conflito inerente à iniciativa, conflito entre a possibilidade de a sociedade civil poder exercer o controle sobre ferramentas governamentais e as características dos órgãos que as criaram e as gerenciam, conflito este expresso nos resultados gerados pelo seu uso e nas suas características intrínsecas.

Outra constatação diz respeito ao mecanismo direto de participação cidadã. Se existe uma seleção das propostas, posterior ao debate, as práticas promovidas pelo e-Democracia não podem ser consideradas como características de um modelo típico de democracia participativa, mas sim como um espaço público de deliberação em que é dada a possibilidade de o cidadão participar. Suas sugestões serão acatadas se for consenso entre todos os grupos de atores envolvidos, ou seja, entre todos os grupos profissionais do órgão, incluindo aqueles que trabalham na gestão das informações que tramitam pelo e-Democracia. Ao ser constatada essa possível interferência de outros atores na seleção das propostas dos cidadãos, verifica-se que práticas de modelos tradicionais de democracia ainda vigoram. Observa-se, portanto, a simbiose anteriormente mencionada entre práticas associadas a modelos distintos de democracia.

Ainda que o e-Democracia seja uma iniciativa que apresente a mediação de atores políticos na relação de aproximação entre Estado e sociedade civil, a iniciativa pode ser considerada um exemplo de estímulo à participação dos cidadãos em arenas políticas. E essa constatação é realizada pelos próprios participantes: quando

20 Resposta anônima dada por respondente em questão aberta do questionário. As demais respostas citadas são da mesma fonte, variando os respondentes conforme explicado no próprio artigo.

21 Afirmação de um respondente anônimo, escrita em resposta à pergunta aberta no questionário.

perguntado se participariam de outro debate no e-Democracia, 84% destes afirmaram que participariam sim, resultado que destaca uma satisfação da maioria dos usuários com a iniciativa. Observa-se um interesse significativo, por parte dos respondentes, em opinar sobre assuntos de interesse da sociedade, necessidade de exercer a cidadania, de construir conhecimento de forma colaborativa, em rede e em canais abertos para discussões sobre temas variados.

Em algumas respostas, pode-se observar claramente a percepção quanto à importância da sua participação. Um respondente afirmou que considera "importante opinar quando entendo que posso adicionar um argumento relevante que ainda não tenha sido considerado no debate"²². De forma mais enfática, outro respondente destacou a importância de participar e atuar ativamente no espaço oferecido. Afirmou que "mesmo não obtendo êxito no primeiro momento, penso que desistir não é o mais adequado. Se quero ser ouvido e mudar contextos, não posso me acomodar e aceitar a primeira negativa"²³. Outro afirmou, ainda, que julga sua participação "importante na consolidação da democracia colaborativa no país e para possivelmente ser ouvido na formação do texto legal com o qual trabalharei no futuro"²⁴.

Outros revelaram a insatisfação com os parlamentares e o apoio à ferramenta eletrônica em respostas como a do respondente que afirmou ser sua participação "importante, mesmo não sendo entendido pelos parlamentares como um meio importante de ouvir a população em determinado tema. Espero que um dia entendam a importância da participação popular"²⁵.

A câmara dos deputados e o e-Democracia

Ainda que a maioria das respostas tenha avaliado positivamente o espaço virtual de participação do e-Democracia, destacando-se a capacidade democrática do meio, algumas ressalvas foram apontadas. As mais importantes foram a insatisfação popular em relação à fraca participação dos parlamentares nos debates promovidos, a falta de conexão com outras redes sociais existentes, especialmente com o *Facebook* e o *LinkedIn* e, também, a necessidade de maior divulgação da ferramenta. Esta última foi observada por todos, evidenciando necessidade de maior envolvimento político do órgão com a sua divulgação.

O fato de a iniciativa ser pouco divulgada, como afirmaram os próprios entrevistados, colabora para a ausência de participação de alguns grupos. Essa pouca participação pode ser explicada, ainda, pelo fato de apenas uma parcela da população ter acesso aos recursos informacionais e à internet. Entretanto, mesmo entre aqueles que possuem acesso à internet e às condições materiais necessárias, a iniciativa é conhecida por uma parcela significativamente pequena da população com características socioeconômicas bastante específicas, dificultando a sua caracterização como um portal que, de fato, promova a democratização do acesso à informação que circula no poder legislativo²⁶.

22 Resposta anônima dada por respondente em questão aberta do questionário.

23 Resposta anônima dada por respondente em questão aberta do questionário.

24 Resposta anônima dada por respondente em questão aberta do questionário.

25 Resposta anônima dada por respondente em questão aberta do questionário.

26 Quase 1/3 das pessoas ficaram sabendo do portal no próprio site da Câmara dos Deputados, o que indica que possivelmente são pessoas que já tenham interesse pelos assuntos da Câmara – ou por serem servidores da Casa ou por buscarem maior interação com a Casa. Outros 26% disseram ter ficado sabendo do portal por meio de pesquisa na internet, o que também sinaliza que são pessoas que buscam informações nas redes sobre ferramentas participativas, meios de interação, entre outros. Dos respondentes, 22% indicaram que ficaram sabendo do portal por meio da divulgação existente em sites. Destaca-se, assim, o papel fundamental da internet como fonte divulgadora das iniciativas fomentadas. A maioria dos participantes ficou sabendo do e-Democracia por meio de alguma ferramenta online. Isto sinaliza algo tanto positivo quanto um alerta aos gestores para que outros meios sejam utilizados no intuito de uma divulgação mais ampla. É essencial que cada vez mais cidadãos conheçam e tenham acesso a meios participativos efetivos.

Vários participantes destacaram a importância da existência de técnicos e especialistas, nos assuntos diversos tratados, em discussões de cada comunidade para disponibilizar aos cidadãos informações pertinentes e necessárias. Muitas vezes essa participação de especialistas nos debates não acontece. A razão principal dessa ausência é a indisponibilidade de consultores legislativos e outros profissionais que poderiam participar. Essa indisponibilidade revela sutil desvalorização da iniciativa por alguns integrantes da Casa. Uma das razões de algumas comunidades virtuais legislativas não terem tido uma participação popular expressiva está na complexidade do tema e no pouco envolvimento de especialistas do órgão nas discussões iniciadas. Também fundamental foi a importância destacada do fomento ao debate de forma geral e o efetivo uso das sugestões pelo relator do projeto de lei.

Do total de 44 contribuições realizadas pelos cidadãos no sentido de alterar, suprimir ou incluir algum trecho do projeto de lei, apenas nove foram incorporadas à versão final do Projeto de Lei. Interessante observar a diversidade de atores participantes. Sugestões acatadas foram realizadas por cidadãos engajados em movimentos sociais, como os ciberativistas do Coletivo de Blogueiros Progressistas do Paraná, jornalistas, acadêmicos da Fundação Getúlio Vargas, Universidade Federal do ABC e indivíduos representantes de organizações como a Globo e a empresa de telecomunicações Oi. Pesquisas que realizem análises acerca da influência política exercida por cada grupo e organização em todo o processo são sugeridas como forma de aprofundar a compreensão das práticas democráticas participativas verificadas e dos mecanismos sociotécnicos que as engendram.

Conclusão

O processo de participação popular por meios digitais têm sido consideravelmente estimulado no Brasil por iniciativas governamentais, especialmente após o processo de redemocratização do país, o uso intenso das tecnologias de informação e a instituição de ações e estratégias para o desenvolvimento do governo eletrônico em 2000.

Parlamentos de diversos países já contam com experiências participativas para promoção de debate, criação e discussão de leis. No Brasil, o exemplo mais próximo é o do portal e-Democracia, cujo principal intuito é desenvolver espaços de debates que fomentem a participação popular na elaboração de projetos de lei.

A questão fundamental da pesquisa consistiu em compreender de que forma a ferramenta de governo eletrônico pesquisada contribui, de fato, para a expansão e consolidação da democracia participativa na sociedade brasileira, alcançando, de forma relativamente satisfatória, seus objetivos.

Pode-se afirmar, com base nos resultados de pesquisa apresentados, que existe significativa distância entre os objetivos definidos para o e-Democracia e o que vem sendo, de fato, alcançado. Apesar de ser uma ferramenta elaborada com o intuito de alcançar a todos e aproximar a Câmara dos Deputados da sociedade de forma abrangente, o grupo de indivíduos que a acessa ainda é bastante restrito, limitado a uma parcela da população com níveis elevados de educação e renda.

Mecanismos políticos e sociotécnicos, muitos deles revelando significativa resistência à inovação em questão, dificultam a plena adoção da iniciativa. Tais mecanismos referem-se, primordialmente, ao pouco respaldo institucional oferecido à iniciativa, à pouca participação nos processos suscitados pelo e-Democracia por profissionais do órgão e à ausência de esforços para divulgar a iniciativa de maneira efetiva. Além disso, alguns consultores apontaram a fragilidade das condições de infraestrutura tecnológica do Portal. Significa dizer que a iniciativa ainda não possui as condições técnicas necessárias para suportar o seu uso por uma parcela maior da população do que aquela que já a utiliza.

Ainda que limitações sejam observadas, o e-Democracia representa iniciativa de apoio significativo ao desenvolvimento de espaços públicos de participação política e deliberação. Vale ressaltar que tais limitações constituem um conjunto de problemas relativos ao desenvolvimento abrangente da própria democracia

participativa digital. São fatores observados não apenas em iniciativas no Brasil. Em vários países em que pesquisas foram realizadas para verificar o alcance das ferramentas construídas para aumentar a participação política online, mesmo os melhores sistemas desenvolvidos com esse intuito nunca cresceram além de comunidades com poucas centenas (CHADWICK, 2009).

Os processos sociotécnicos que orientam o desenvolvimento do e-Democracia e a sua utilização são observados tanto na esfera organizacional, no tocante a características de gestão da iniciativa, quanto nas características estruturais da sociedade brasileira. No tocante à esfera organizacional, constata-se a ausência de esforços e planejamento no sentido de incluir grupos e classes sociais distintas no processo de participação. A infraestrutura tecnológica necessária para garantir essa inclusão também não é verificada. A iniciativa prescinde de necessária divulgação ampla da ferramenta como forma de aprofundamento do conhecimento sobre questões que dizem respeito à esfera pública. Além disso, existe considerável relutância, por parte de alguns grupos profissionais do setor público, em incorporar sugestões, com base em consultas online, a suas rotinas e práticas cotidianas. Essa relativa resistência deve-se a diversos fatores, como falta de tempo para se envolver com a iniciativa²⁷, rivalidades internas entre pares e entre organizações e, talvez o fator mais significativo, receio de perder o controle sobre a agenda.

Outros fatores responsáveis por dificultar o pleno alcance dos objetivos do e-Democracia associam-se a barreiras culturais quanto à adoção de inovações, influenciando consideravelmente o interesse da população em participar. Tais barreiras estão diretamente associadas ao nível de escolaridade e às condições materiais necessárias para acesso às ferramentas eletrônicas pelos cidadãos brasileiros. Evidência das limitações à participação é o baixo número de participantes que, de fato, sugeriram alterações ao projeto de lei. Como visto, das 374 contribuições, apenas 44 delas foram elaboradas com esse intuito. Além disso, as análises do perfil socioeconômico e político dos indivíduos atuantes revelam que são especialistas no assunto tratado. A iniciativa, portanto, não pode ser considerada uma iniciativa que tenha gerado uma mobilização popular abrangente.

O não cumprimento de objetivos traçados por iniciativas de governo eletrônico está estreitamente relacionado à inexistência de tais condições indispensáveis. Conclui-se que efetivar práticas democráticas participativas em meios digitais requer o cumprimento de uma série de condições políticas e sociotécnicas, que vão desde a necessidade de uma confluência de interesses entre diversos grupos políticos até fatores que caracterizam a população-alvo, como o acesso à educação e aos recursos tecnológicos necessários. Ainda que a participação política seja potencializada pela existência de ferramentas eletrônicas de governo como o e-Democracia, o sucesso de iniciativas desenvolvidas com o intuito de estimular a democracia participativa digital depende da satisfação dessa pluralidade de condições aqui discutidas.

Referências

AGGIO, C.; SAMPAIO, R. Democracia digital e participação: os modelos de consulta e os desafios do Gabinete Digital. In: COCCO, G. (Org.). *Gabinete digital: análise de uma experiência*. Porto Alegre: Companhia Rio-Grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2013. p. 19-38.

AVRITZER, L. (Org.). *A dinâmica da participação local no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2010.

²⁷ No caso do e-Democracia, consultores legislativos são frequentemente solicitados a coordenar as comunidades virtuais legislativas como moderadores, solicitação que tendem a não aceitar de imediato. Muitas comunidades, inclusive, deixam de existir por falta de moderadores e cidadãos envolvidos.

- AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. (Org.). *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez, 2003.
- BARBER, B. R. *Strong democracy: participatory politics for a new age*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- BARBER, B. R. The uncertainty of digital politics: democracy's uneasy relationship with information technology. *Harvard International Review*, v. 23, n. 1, p. 42-48, 2001.
- BRAGA, S. *O papel das TICs na institucionalização das democracias: um estudo sobre a informatização dos órgãos legislativos na América do Sul com destaque para o Brasil*. Brasília, DF: Plenarium, 2007.
- CARNEIRO, C. Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 2, p. 277-292, 2002.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CEPIK, M.; CANABARRO, D. (Org.). *Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil*. Porto Alegre: WS, 2010.
- CHADWICK, A. Digital network repertoires and organizational hybridity. *Political Communication*, v. 24, n. 3, p. 283-301, 2007.
- CHADWICK, A. Web 2.0: new challenges for the study of e-democracy in an era of informational exuberance. *I/S: A Journal of Law and Policy for the Informational Society*, v. 5, n. 1, p. 9-41, 2009.
- COLEMAN, S.; BLUMLER, J. G. *The internet and democratic citizenship: theory, practice and policy*. New York: Cambridge University Press, 2009.
- CUNILL GRAU, N. Nudos críticos de la accountability societal: extrayendo lecciones de su institucionalización en América Latina. In: PERUZZOTTI, E.; SMULOVITZ, C. *Controlando la política: ciudadanos y medios en las nuevas democracias latinoamericanas*. Buenos Aires: Temas, 2002. p. 193-217.
- DAGNINO, E. (Org.). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- FARIA, C. F. S. D. *O Parlamento aberto na era da internet: pode o povo colaborar com o Legislativo na elaboração das leis?* Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2012.
- FOUNTAIN, J. E. *Construindo um Estado virtual*. Brasília, DF: ENAP, 2005.
- FREITAS, C. O software público brasileiro: novos modelos de cooperação econômica entre Estado e Sociedade Civil. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 22, n. 2, p. 99-113, 2012.
- GOMES, W. Democracia digital: que democracia? In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO POLÍTICA, 2., 2007, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: UFMG, 2007. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2007/gt_ip-wilson.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2014.
- HABERMAS, J. *Mudanças estruturais na esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- HINDMAN, M. The real lessons of Howard Dean: reflections on the first digital campaign. *Perspectives on Politics*, v. 3, n. 1, p. 121-128, 2005.
- HINDMAN, M. *The myth of digital democracy*. Princeton: Princeton Univ. Press, 2008.
- INGLEHART, R. Trust, well-being and democracy. In: WARREN, M. E. (Org.). *Democracy and trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. p. 88-120.

- MARGETTS, H. Governo eletrônico: uma revolução na administração pública? In: PETERS, G.; PIERRE, J. (Org.). *Administração pública*: coletânea. São Paulo: Unesp, 2010. p. 357-376.
- MARGETTS, H.; DUNLEAVY, P. *Cultural barriers to e-government*. London: National Audit Office, 2002. Disponível em: <http://www.governmentontheinternet.org/downloads/papers/Cultural_Barriers.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2014.
- MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARAES, T. A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, p. 66-78, 2006.
- MIOLA, E. Iniciativas institucionais de deliberação online: um estudo do fórum de discussão do portal da Câmara dos Deputados. In: GOMES, W.; MAIA, R. C. M.; MARQUES, F. P. (Org.). *Internet e participação política no Brasil*. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 147-174.
- NAVARRO, Z. O "Orçamento Participativo" de Porto Alegre (1989-2002): um conciso comentário crítico. In: AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. (Org.). *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez, 2003. p. 89-108.
- NORRIS, P. *Democratic deficit: critical citizens revisite*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- PATEMAN, C. *Participação e teoria democrática*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- PEREIRA, M. A. Internet e mobilização política: os movimentos sociais na era digital. *Teoria & Sociedade*, n. 18, pt. 2, p. 10-33, 2011.
- PINHO, J. A. G. Investigando portais do governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 3, p. 471-493, 2008.
- PLANT, R. Online communities. *Technology in Society*, v. 26, n., p. 51-65, 2004.
- POSSAMAI, A. J. Perspectivas e desafios da democracia digital no Brasil: a participação eletrônica no ciclo de políticas públicas. In: COCCO, G. (Org.). *Gabinete digital: análise de uma experiência*. Porto Alegre: Companhia Rio-Grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2013. p. 111-144.
- PRICE, V.; CAPELLA, J. Online deliberation and its influence: the electronic dialogue project in campaign 2000. *IT and Society*, v. 1, n. 1, p. 303-329, 2002.
- RUEDIGER, M. A. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 25, p. 29-43, 2002.
- STABILE, M. *Democracia Eletrônica para quem? Quem são, o que querem e como os cidadãos avaliam o portal da Câmara dos Deputados*. 2012. 185 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política)-Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.
- UNITED Nations e-government survey 2014. New York: United Nations, 2014.
- WAMPLER, B. A difusão do orçamento participativo brasileiro: "boas práticas" devem ser promovidas? *Opinião Pública*, v. 14, n. 1, p. 65-95, 2008.
- WOLKMER, A. C. Do paradigma da representação à democracia participativa. *Sequência*, n. 42, p. 83-97, 2001.

Submissão: 07/02/2014
Aprovação: 16/03/2015

DIFERENTES VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:
EXPLORANDO CONCEPÇÕES, FATORES
ORGANIZACIONAIS ANTECEDENTES E PRÁTICAS
DE GESTÃO

DIFFERENT ORGANIZATIONAL ATTACHMENTS:
EXPLORING IDEAS, ORGANIZATIONAL FACTORS
ANTECEDENTS AND MANAGEMENT PRACTICES

Ana Paula Moreno Pinho*
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos**
Diva Ester Okazaki Rowe***

Resumo

O objetivo do presente trabalho foi o de analisar as concepções gerenciais sobre os vínculos Enrincheiramento, Consentimento e Comprometimento, bem como evidenciar as formas de gerenciamento, as práticas e políticas de Recursos Humanos relacionadas aos três vínculos. Procura-se, também, explorar os fatores organizacionais antecedentes que podem estar associados ao desenvolvimento destes diferentes construtos. A pesquisa foi realizada utilizando-se entrevistas semiestruturadas numa amostra de 20 gestores de três organizações – duas públicas e uma privada. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os gestores apresentam concepções que se diferenciam quanto aos conceitos, os fatores antecedentes e as práticas de gestão. Foi constatado que, para os construtos Enrincheiramento e Consentimento, a organização oferece condições que estimulam a permanência do trabalhador, como ter uma política de RH com oferta de benefícios. Já o comprometimento foi relacionado a uma organização com uma boa estrutura, que oferece condições de crescimento, desenvolve ações gerenciais voltadas para treinamento, incentivos e premiações.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Cognição gerencial. Vínculos organizacionais. Práticas de gestão de pessoas.

* Doutora em Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia (NPGA-UFBA), Salvador BA, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador BA, Brasil.
E-mail: anabrito@ufba.br ; anamorenopinho@gmail.com

** Doutor, Universidade de Brasília (UnB), Brasília DF, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador BA, Brasil.
E-mail: Virgilio@ufba.br

*** Doutora em Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia (NPGA-UFBA), Salvador BA, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador BA, Brasil.
E-mail: diva@ufba.br

Abstract

The purpose of this study is to analyze the conceptions regarding three organizational attachments (entrenchment, consent, and commitment) and highlight the forms of management as well as the human resource practices/policies related to these attachments. It also explores the organizational background factors that may be associated with the development of these various constructs. A series of semi-structured interviews was conducted with 20 managers from three organizations (two public and one service), and the data were analyzed through content analysis. The results show that managers have different conceptions about the three attachments, background factors, and management practices. Based on the example of how an organization offers conditions that stimulate the permanence of its workers, it was found that, for the constructs of entrenchment and consent, it is important to have a human resource policy that offers benefits. Regarding the construct of commitment, it is vital that an organization offers conditions for growth and develops managerial actions related to training, incentives, and awards.

Keywords: Organizational commitment. Managerial cognitions. Organizational attachments. Practices of management people.

Introdução

No âmbito organizacional, a adaptação de modelos teóricos e a utilização de práticas organizacionais em diferentes culturas enfrentam inúmeros desafios, dentre eles estão aqueles relacionados ao contexto específico das organizações, os valores culturais, individuais e organizacionais, a cultura organizacional, dentre outros elementos que levam as adaptações a atenderem inúmeras exigências. De um lado, o contexto macroambiental caracteriza-se pelos efeitos, muitas vezes agressivos, da globalização e da crise financeira, e, do outro, identificam-se arranjos e necessidades organizacionais que conduzem às novas configurações e arquiteturas organizacionais, assim como à adesão a novas práticas de gestão de pessoas. Diante desses cenários, está o indivíduo, conduzido a um perfil de trabalhador multiqualeficado e que assume riscos em prol da sua própria sobrevivência.

Muitas demandas surgem à gestão de pessoas atual no que diz respeito à forma de lidar com essa realidade, além do maior incentivo que, às vezes, é identificado quanto ao envolvimento dos empregados nas decisões e maior participação dos atores em relações de interdependência. Diante disso, o caráter estratégico passa a ser mais definido e implementado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

Um aspecto interessante que pode ser observado no mundo do trabalho, envolvendo questões relativas ao âmbito macro e a gestão de pessoas, é que, enquanto as organizações incentivam o engajamento da força de trabalho, as mudanças organizacionais, como *downsizing*, reengenharia, fusões e aquisições e todas as que buscam a eficiência terminam abalando a relação do trabalhador com a organização empregadora afetando a manutenção do contrato psicológico, da sua motivação para o trabalho e quanto ao desenvolvimento de vínculos como comprometimento (MEYER, 2009; MOWDAY, 1998).

Comprometimento é um tema relevante para essas mudanças atuais do mundo do trabalho, embora possa ser vivido de diferentes formas e essas diferenças promovam implicações importantes para a teoria, pesquisa e o gerenciamento. Estudos acerca deste construto têm demonstrado implicações para a rotatividade, a performance no trabalho, o comportamento de cidadania no trabalho e a saúde e o bem-estar do empregado (WASTI, 2002; MEYER; MALTIN, 2010; MEYER et al. (2002).

Para o contexto gerencial, as investigações têm indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, resultados que contribuem à eficiência da organização. Resultados das meta-análises feitas por Mathieu e Zajac (1990), Randall,

Fedor e Longenecker (1990) correlacionam positivamente, o comprometimento à performance no trabalho e à assiduidade, porém, negativamente, ao atraso ou à falta de pontualidade.

Assim, observa-se que as organizações e as áreas de RH se tornam responsáveis pela implementação de políticas e práticas de gestão que influenciam o comprometimento da equipe de trabalho de diferentes maneiras, gerando diversas consequências (MEYER, 2009). Isso tudo ganha mais ênfase quando constitui a realidade de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, onde predomina uma mão de obra pouco qualificada e com alta rotatividade (CAVALCANTE, 2005).

Barros (2007) afirma que o foco das ações gerenciais voltadas ao estímulo do comprometimento ganhou ímpeto a partir da década de 1990, devido ao estabelecimento das novas relações de trabalho, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competência. O interesse na permanência do empregado, busca de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em benefício da organização também são aspectos que estimulam o desenvolvimento do comprometimento nas organizações de trabalho.

Além do comprometimento, outros tipos de vínculos podem surgir dessa relação entre indivíduo e organização, a exemplo de dois novos construtos recentemente apontados na literatura – Enrincheiramento e Consentimento. Essa pluralidade aponta a necessidade de investigação e aprimoramento das ações gerenciais a fim de manter a sobrevivência das organizações e o desenvolvimento das pessoas no contexto de trabalho.

Busca-se, neste trabalho, analisar as concepções gerenciais sobre os vínculos comprometimento, enrincheiramento e consentimento, bem como evidenciar as formas de gerenciamento, as práticas e políticas de Recursos Humanos relacionadas aos três vínculos. Procura-se, também, explorar os fatores organizacionais antecedentes que podem estar associados ao desenvolvimento destes diferentes vínculos. Acredita-se que tais dados permitem mais clareza quanto aos fatores que influenciam o desempenho e os resultados nas organizações de trabalho. A associação entre o desenvolvimento de diferentes vínculos com as formas de gerenciamento dos mesmos, por parte de gestores, configura-se como uma lacuna, na literatura, pois, além de não existirem estudos que identifiquem essa articulação, observa-se que o cenário econômico vivido pelas organizações, na atualidade, impõe condições nem sempre favoráveis para o empregado e o empregador, sinalizando limites para as práticas e ações gerenciais.

Diferentes vínculos organizacionais: comprometimento, enrincheiramento e consentimento

Na pesquisa sobre comprometimento organizacional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tem sido dominante. A medida de comprometimento que operacionaliza o modelo de Meyer e Allen (1991) surgiu como uma alternativa às medidas anteriores, na busca de maiores validade e confiabilidade. Para os autores, processos psicológicos distintos estão na base de dimensões específicas que configuram o comprometimento do trabalhador com a sua organização. Assim, o modelo trabalha com a noção de bases do comprometimento, discriminando três bases ou componentes que não podem ser confundidas com tipos de comprometimento, já que todas elas, com intensidades diferenciadas, estão presentes no vínculo de qualquer trabalhador com a organização. Meyer e Allen (1997) sinalizam o quanto esse tipo de vínculo pode ser influenciado por diversos fatores e incluem aqueles que são intrínsecos, como personalidade, valores, e extrínsecos, a exemplo das normas e experiências de trabalho.

Recentemente, Meyer (2009) explica que comprometimento é algo que reside no indivíduo e refere-se a uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. Essa força interna é vivida como uma característica mental que determina a maneira em que o indivíduo irá interpretar a situação e, com isso, emitir uma resposta. Esse conjunto de características mentais Meyer (2009) denomina de *mindset*, que pode

se referir a um desejo (comprometimento afetivo), obrigação (comprometimento normativo) e custos percebidos (comprometimento de continuação) ou, ainda, algumas combinações entre esses tipos de *mindsets*. Não se inclui, portanto, para o autor a possibilidade de influências inconscientes nessa força mental. A natureza desse conjunto de características mentais tem implicações importantes para a qualidade do relacionamento com o objetivo/alvo ou o comportamento perseguido.

No Brasil, o estudo sobre comprometimento tem sido bastante explorado e foi validado por Medeiros e Enders (1998) e por Medeiros et al. (1999). A terceira validação foi realizada por Bastos et al. (2008a). O aprimoramento da medida do modelo proposto por Meyer e Allen (1997) ocorreu através de uma escala elaborada a partir da revisão dos instrumentos previamente validados no Brasil e no exterior, composta por 42 itens e aplicada a uma amostra de 691 trabalhadores.

O construto Enrincheiramento é tratado, na literatura, a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos das carreiras por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores introduziram o conceito de Enrincheiramento para diferenciar de Comprometimento com a carreira, campo de investigação ao qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido. Para Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995), Enrincheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar. Esses autores adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do Comprometimento de Continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) – a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutido no construto Enrincheiramento.

A adaptação do Enrincheiramento para o contexto organizacional foi proposta por Bastos et al. (2008b), o que os autores chamaram de Enrincheiramento Organizacional. A operacionalização do construto foi proposta por Rodrigues (2009) a partir de três dimensões: Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas. A utilização da escala desse construto ocorreu em uma investigação realizada por Pinho (2014) ao analisar empiricamente esse novo vínculo em uma amostra de 268 trabalhadores de três diferentes organizações.

A essência do vínculo Enrincheiramento Organizacional envolve a noção de estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Rodrigues (2009) acrescenta que não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador enrincheirado, mas sim em decorrência da sua necessidade.

Já o construto Consentimento Organizacional encontra na literatura sociológica um dos seus pilares teóricos, onde o vínculo entre indivíduo e organização é visto a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado. A origem do termo 'submissão' situa-se nessa perspectiva, mais especificamente nos estudos de Weber sobre a autoridade. A partir desse referencial é possível articular que o indivíduo já tem internalizado um papel de submissão ao 'patrão', à chefia, o que, para empregados de menor escolaridade, com níveis mais simples de ocupação, aliados a poucas oportunidades de emprego, favorece realmente uma conduta subserviente. De acordo com o sistema de autoridade preconizado por Weber (1971; 1974), consentimento ocorre devido à existência das normas e da sua eficiência no nível formal do grupo.

Esse novo construto tem sido estudado muito recentemente por Bastos et al. (2008c), através da proposta preliminar de medida para esse construto, por Silva (2009), através do aprimoramento desse mesmo instrumento e por Pinho (2014) que em um estudo empírico utilizou a escala numa amostra de trabalhadores de duas organizações públicas – federal e municipal – e uma privada, localizadas na cidade de Salvador. O conceito de Consentimento Organizacional que norteia a presente pesquisa baseia-se na definição proposta por Silva (2009) como construto bidimensional – Obediência Cega e Aceitação Íntima. A primeira dimensão significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu

respeito, podendo também indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Já a dimensão Aceitação Intima significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas. Há, portanto, similaridade entre as visões do indivíduo e da organização, o que o levaria a uma identificação com as regras, os procedimentos e os valores que embasam as decisões dos gestores.

A gestão de pessoas: contextualizando a realidade brasileira

Gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica para as organizações, uma atividade muito importante para ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Gerir implica utilizar recurso não só para resolver os problemas e otimizar custos, mas também para contemplar os interesses e necessidades das pessoas. Isto resulta não apenas numa mudança de nomenclatura – de *Administração de Pessoal* ou *Administração de Recursos Humanos* para *Gestão de Pessoas*, mas sim no redirecionamento da área passando a ter um caráter mais estratégico.

Resende (1994) aponta poucos aperfeiçoamentos para a área de RH no Brasil. Segundo o autor, há necessidade de introdução de novos paradigmas para a sobrevivência das empresas brasileiras. O autor acrescenta que os dirigentes necessitam ampliar suas visões no sentido de entender a importância da área e buscar o seu desenvolvimento.

Uma pesquisa realizada em empresas brasileiras, por Oliveira (1999), aponta as competências necessárias ao gestor de pessoas. Segundo a autora, os conhecimentos indicados nos resultados foram: estabelecer objetivos, estratégias e políticas de recursos humanos; fazer planejamento de recursos humanos; técnicas gerenciais; técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; e avaliação de desempenho. Dentre as habilidades indicadas, destacaram-se: percepção da empresa como um todo; gerenciamento de pessoas; negociação; planejamento dos trabalhos, administração de conflitos; assessoramento à direção; tomada de decisões e promoção do hábito do trabalho em equipe.

Carvalho (1995) afirma que os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos e, nesse sentido, sua visão acerca do indivíduo, seus modelos de homem condicionam suas ações. Portanto, mudanças significativas no comportamento gerencial implicam modificações de concepções.

No entanto, a realidade tem mostrado dados pouco otimistas quanto à mudança de concepção. Segundo Barros (2007), até a década de 1980, predominou, nas organizações brasileiras, uma forte centralização do poder decisório, visto que a cúpula tomava decisões estratégicas e definia a tática de implementação.

Cabrera (2002) destaca que, quanto ao estilo de gestão nas organizações, predominava uma gerência controladora, na qual a aplicação de níveis hierárquicos seguia a lógica mecanicista do controle, com o uso de manuais, normas, rotinas e procedimentos. Acrescenta, ainda, que era hegemônica a visão simbólica da obediência em função da segurança e da manutenção do emprego: “seja obediente e você só sairá desta empresa aposentado ou morto” (CABRERA, 2002, p. 49).

Embora os dados acerca do aprimoramento das práticas de gestão de pessoas apontem para uma direção que se caracteriza pela busca de novas aprendizagens, descentralização da tomada de decisão, participação, inovação e empreendedorismo, a realidade nacional aponta indícios de que muitas organizações ainda possuem um modelo de gestão caracterizada pelos princípios tayloristas de fragmentação do trabalho, mantendo o forte controle sobre os indivíduos e a cobrança por obediência e adesão às normas (BARROS, 2007).

Em relação a esse aspecto, Barros (2007) afirma que o bom gerente era aquele que tinha o controle absoluto sobre seus subordinados, conforme era preconizado na administração científica clássica de Taylor. A autora aponta que, à época do milagre brasileiro,

início da década de 1970, a influência modernista trouxe sinais de demanda por lealdade e não mais de obediência. Lealdade, além de ser mais nobre, caracterizava uma relação mais adulta entre o capital e o trabalho. No entanto, com o início da crise do petróleo (meados da década de 1970), iniciaram as demissões em massa e esse vínculo de lealdade passou a ser destruído. Assim, a segurança e a estabilidade se tornaram uma ameaça constante.

Nesse contexto, o comportamento e o perfil do colaborador caracterizavam-se pela subordinação, especialmente nos níveis operacionais, implicando uma relação de dependência. As organizações, para atrair trabalhadores, passaram a estabelecer a relação de trocas materiais e financeiras e assumiram a responsabilidade por saúde, alimentação, transportes, às vezes, habitação, criando um vínculo de dependência direta, alimentando o vínculo de subordinação.

Desse processo de desenvolvimento das organizações, observa-se a formação de trabalhadores com características resultantes de uma história social específica, como afirma Silva (2009, p. 3): “a tradição cultural brasileira formou uma história de trabalhadores filhos de um regime autoritário, com comportamentos que se aproximam de uma postura conformista e de um consentimento organizacional”.

Os movimentos sindicais do final da década de 1970, as ações organizadas das comunidades de base e os programas de qualidade total começaram a alterar este quadro, contribuindo para fazer o operário manifestar suas ideias e posicionamentos críticos. Ao questionar e rejeitar o autoritarismo, rejeita-se conseqüentemente o modelo mecanicista de gestão a ele associado. As mudanças na sociedade civil, advindas da mudança do regime político brasileiro, refletem-se nos modelos organizacionais das empresas.

Na tentativa de lidar com as novas demandas do ambiente externo, as organizações passaram a aderir a processos de inovação e desenvolvimento de novas formas de gestão. O gerente controlador, que era treinado para gerir uma mão de obra subserviente, passou a enfrentar a mudança relacionada ao exercício da chefia – transição de chefe para líder – em que o gerenciamento de grupos e equipes de trabalho se tornou mais frequente. Juntamente com isso, o chefe passou a gerenciar uma mão de obra mais questionadora.

Tem sido mais evidente, na atualidade, a necessidade de um ambiente interno que propicie a troca aberta de ideias e a participação ampla no processo decisório. Um fator importante que tem sido valorizado, nesse novo contexto, é a identificação com os valores e objetivos organizacionais, assim como o engajamento na missão e na visão da organização. Da mesma forma, espera-se que a organização ofereça oportunidades de crescimento e desafios, além de dar condições para o empregado gerenciar sua própria carreira. Assim, cabe aos empregados serem responsáveis pela atualização de suas competências, a fim de responder a esse novo cenário. Essas condições favorecem o desenvolvimento do vínculo do comprometimento e alcance dos resultados esperados (CABRERA, 2002).

Para Tanure, Evans e Pucik (2007), muitas das práticas de gestão no Brasil não têm respondido a esses desafios que são enfrentados pelas empresas, incluindo aqueles já citados, como as demandas da globalização da economia e a necessidade de maior envolvimento dos empregados nas decisões. Os autores enfatizam que não se pode mais ignorar a importância das pessoas para o desempenho organizacional, nem tampouco a influência da cultura na estratégia de negócio e de gestão. Observa-se que os novos paradigmas muitas vezes se limitam ao discurso. Nogueira (1999) afirma que, na prática, ainda é um tabu a implementação de modelos efetivamente participativos no que se refere à gestão organizacional e quanto à preocupação com a empregabilidade dos colaboradores. Para o autor, a área de RH ainda evidencia o apego às formas tradicionais de poder e dominação das estruturas organizacionais.

A distância entre o discurso e a prática no contexto organizacional é também enfatizada por Sarsur (2004), corroborando com os autores já citados aqui. A autora afirma que as ações de RH demonstram evolução, porém não caracterizam mudança efetiva quanto ao tratamento dado ao empregado. Toda essa problemática vivenciada pelas organizações gera diversas temáticas, sendo possível destacar a confiança nas relações de trabalho, pouca participação efetiva dos colaboradores nos processos decisórios, dissonâncias entre o dizer e o fazer, incompatibilidades entre valores

individuais e organizacionais, etc. Essas questões apontam, em essência, um ponto central de discussão – o contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização. Bastos (2013) afirma que para um trabalhador ser comprometido é necessário esforço extra e contribuição ativa, por parte do trabalhador, e e, por outro lado, a organização deverá prover segurança no trabalho, além das oportunidades de promoção. Em troca disso, espera-se dedicação ao trabalho e lealdade à empresa.

Analisar a realidade brasileira inclui, ainda, identificar as especificidades existentes nas diferentes regiões do país, tornando difícil ver o país como um todo, como se a cultura do nordeste fosse idêntica a cultura do sul do país (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Isso indica que há possibilidades de mudanças para determinados aspectos de acordo com a influência da cultura local em comparação a nacional.

Tanure, Evans e Pucik (2007), ao analisar a gestão organizacional no Brasil e as características regionais, apontam dados que promovem a indagação a respeito da adaptabilidade de diferentes modelos teóricos ao contexto organizacional. Um primeiro ponto a ser pensado sobre a realidade brasileira é a singularidade das diversas regiões. Por conta da história e da influência de diversos povos na colonização, o Brasil formou uma identidade nacional bastante singular e isso dificulta ver o país como um todo para muitos pesquisadores. Os autores enfatizam que, em algumas regiões do país, como o Nordeste, a relação de autoridade ganha mais ênfase em função da própria história do desenvolvimento econômico local. Abordam, também, que o vínculo afetivo carrega forte apelo emocional, visto que os laços afetivos são intensos na cultura brasileira e fazem parte dos seus valores centrais. Em função dessa forte carga emocional, as pessoas são facilmente mobilizadas. Isso se reflete no contexto organizacional através da rápida adesão às normas por parte do grupo ao ocorrer a solicitação do gestor.

Para esses autores, as avaliações são impregnadas de amizade e pouco marcadas pela neutralidade e profissionalismo, podendo gerar um sentimento de justiça e até prejudicar o desempenho da corporação. Nas culturas coletivistas, a exemplo da brasileira, eles sinalizam que as pessoas não falam abertamente o que pensam, mas expressam o que sentem com mais intensidade. Com isso, elas procuram evitar o conflito e prioriza-se viver harmoniosamente com o grupo. Isso é transferido também para as relações sociais nas organizações. Assim, o embate entre chefes e subordinados é sempre evitado e as relações de poder ainda são muito marcadas pelo significado da autoridade (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Assim, nota-se que os gestores, no Brasil, gerenciam alguns desafios neste atual contexto: o de planejar e executar quase que simultaneamente a aprendizagem de novos conceitos e estruturas organizacionais, e identificar aquilo que é local, ao mesmo tempo em que filtra e assimila o que é global. Portanto, analisar as questões relativas aos vínculos desenvolvidos entre indivíduo e organização no contexto brasileiro significa levar em consideração aspectos específicos deste país, como os valores culturais e organizacionais, a forte ênfase nos laços afetivos, as práticas de gestão de pessoas que predominam na gestão organizacional.

Método

A natureza do presente trabalho, voltado para explorar e mapear o conjunto de significados que podem, na estrutura cognitiva dos gestores, diferenciar ou aproximar estes três tipos de vínculos do trabalhador com a organização e, ainda, associá-los às práticas e formas de gerenciamento, indica a pertinência da utilização da estratégia metodológica qualitativa, voltada para apreender o discurso dos participantes, articulando os resultados à base teórica já disponível na literatura.

Instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, as informações foram colhidas através de um roteiro semiestruturado que investigava, dentre outras questões, as ideias

referentes ao tipo de vínculo desenvolvido pelo trabalhador perante a organização empregadora, de acordo com a percepção dos respectivos gestores. O roteiro de entrevista iniciava com aspectos relacionados aos 'Dados Pessoais', como sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, número de dependentes, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.

Para o mapeamento dos conceitos e seus significados, utilizou-se alguns procedimentos semiestruturados. O primeiro consistiu em apresentar um conjunto de 30 fichas, com frases escritas que representavam ideias centrais de cada um dos construtos analisados, sendo dez fichas para cada um deles. Após a apresentação do conjunto de fichas, os entrevistados eram solicitados a escolher, dentre aquelas, as dez que descrevessem, no seu entendimento, o que é um trabalhador comprometido, solicitando-se que justificasse as escolhas.

Em um segundo momento, as fichas foram agrupadas em três colunas segundo o construto que integrava, com base na literatura. Para cada subconjunto de ideias expressas nas fichas, solicitava-se que o participante respondesse as seguintes questões: a) Como você chamaria trabalhadores que apresentam estas características?; b) Como se chamaria um trabalhador que pensa e age assim?

A terceira parte da entrevista constou de nove perguntas que relacionavam cada tipo de vínculo definido pelo entrevistado na parte anterior.

Procurou-se investigar os fatores pessoais e organizacionais que influenciavam na formação dos vínculos: Que fatores pessoais influenciam na formação destes vínculos?; Que fatores organizacionais influenciam no desenvolvimento dos três construtos?

Outras perguntas abordavam as consequências para o próprio indivíduo e para a empresa, o nível de interferência das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e a forma como a empresa reage diante de cada vínculo estabelecido pelo indivíduo: Quais as consequências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?; Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?

Com essas questões procurou-se investigar a forma como os gestores percebem a relação estabelecida entre os indivíduos e a própria organização, bem como os fatores e aspectos que estão envolvidos nessa relação, incluindo seus valores, ideias e crenças pessoais.

Nesse trabalho são explorados os dados obtidos quanto aos conceitos expressos para cada tipo de vínculo, os fatores organizacionais capazes de influenciar no desenvolvimento dos vínculos – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento –, e quanto as políticas, ações e práticas de RH que podem exercer influência na formação dos mesmos.

Procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados

O agendamento das entrevistas com os gestores foi feito através do setor de RH de cada organização. As entrevistas eram feitas no próprio local de trabalho, durante a jornada e a conveniência de cada gestor. As entrevistas, realizadas no período de março a julho de 2008, eram iniciadas após a autorização das gravações e informação a respeito do tempo médio de duração e quanto ao sigilo das informações colhidas. As entrevistas foram gravadas em aparelho Mp3, sendo que apenas uma entrevista não foi gravada em função da não autorização do próprio entrevistado. Neste caso, a entrevistadora respeitou a solicitação do entrevistado e realizou a entrevista fazendo anotações durante a emissão das respostas.

Os entrevistados foram levados a expor suas cognições acerca do significado dos itens e, em seguida, denominaram cada conjunto de itens, remetendo-se às suas próprias palavras e concepções. Desta forma, a entrevistadora pôde ter acesso à estrutura cognitiva de cada participante em relação ao objeto de estudo desta investigação.

Os dados foram analisados através da técnica análise de conteúdo. Como assinalam Dellagnelo e Silva (2005), essa técnica tem sido bastante utilizada por

pesquisadores no Brasil. Considerando-se a amplitude dos temas abordados nos estudos organizacionais, os autores argumentam que pode ser aplicada a qualquer interesse de pesquisa na área. Para apresentação dos dados foram utilizados como recurso o mapa cognitivo, a fim de representar os conceitos compartilhados pelos entrevistados, bem como tabela com dados de frequência, média e ordem de evocação e, ainda, gráfico de dispersão para demonstrar o núcleo central das ideias que define comprometimento.

Resultados

As respostas emitidas expressavam o conteúdo que cada entrevistado tinha em mente a respeito daquele tipo de vínculo, pois os mesmos não foram informados sobre a denominação existente para cada construto na literatura. Os resultados serão apresentados considerando-se os procedimentos utilizados para explorar o conceito dos gestores. Os recursos explorados para apresentação e discussão dos dados, em cada estratégia de investigação articulam-se para delimitar os fatores que influenciam na formação dos construtos, na visão dos gestores, e identificar se, na estrutura conceitual acerca do comprometimento há indicadores que eliminam noções que possam estar associadas ao estar entrincheirado ou ao ser obediente. Portanto, a análise das cognições gerenciais a respeito desses vínculos explora os elementos distintivos que podem ser identificados entre os mesmos e as possíveis formas de gerenciamento.

Características dos Sujeitos Participantes

Participaram dessa pesquisa qualitativa 20 gestores, selecionados por conveniência, sendo sete de uma empresa pública federal, oito de uma empresa pública municipal e cinco de uma filial pertencente a uma organização privada. As empresas públicas – federal e municipal – atuam no segmento de tecnologia da informação, já a privada pertence ao setor de comércio e varejo. O Quadro 1 mostra as informações referentes aos participantes e suas respectivas organizações.

Quadro 1 - Dados dos Participantes.

Organizações e Características dos Gestores	Organização Federal	Organização Municipal	Organização Privada
Sexo	5 homens e 2 mulheres	6 homens; 2 mulheres	4 homens; 1 mulher
Escolaridade	1 mestre; 3 especialistas; 1 especializando; 1 graduado; 1 graduando	5 especialistas; 2 mestrando; 1 graduado	4 segundo grau completo; 1 graduando
Estado Civil	5 casados; 2 divorciados	6 casados; 2 solteiros	4 casados; 1 solteiro
Idade	Entre 33 e 53 anos	Entre 35 a 51 anos	Entre 25 e 51 anos
Profissão	3 analistas de sistemas; 2 administradores; 1 analista de informática; 1 pedagogo	5 analistas de sistemas; 2 administradores; 1 contadora	Todos comerciários
Nível de Renda	10 a 20 salários mínimos	10 a 15 salários mínimos	03 a 10 salários

Fonte: Elaboração própria.

Observou-se, na caracterização da amostra, diferenças significativas entre a realidade dos gestores que atuam nas organizações públicas – federal e municipal – e os que trabalham na organização privada – do setor de varejo. Em geral, os gestores das organizações públicas têm maior nível de escolaridade, pois, na sua maioria, são pós-graduados, enquanto que, na empresa privada, apenas um deles encontra-se cursando o nível superior e os demais têm apenas o segundo grau completo. Esse dado se reflete na identificação das profissões desses atores organizacionais, isto é, para aqueles que se encontram na organização privada, não foi identificado nenhuma formação acadêmica que garanta uma profissão a esses sujeitos, todos se enquadraram na categoria comerciantes. Já os que atuam na atividade de gestão nas organizações públicas se identificaram pela profissão adquirida através da formação acadêmica.

O nível de renda dos gestores também se diferencia bastante para esta amostra de gestores, pois os que estão nas organizações federal e municipal têm um nível de renda que varia entre 10 a 20 salários mínimos, já aqueles que se encontram na organização privada recebem entre três a 10 salários mínimos, tendo que apenas um deles afirmou receber rendimentos na faixa de 10 salários mínimos. Quanto à faixa etária, nota-se que os gestores que atuam na organização privada são mais jovens, sendo possível encontrar sujeitos com até 25 anos de idade, já nas organizações públicas, a menor idade foi de 33 anos.

Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: o que define tais vínculos para os gestores

Ao se apresentar o conjunto de descritores utilizados para cada um dos três construtos, solicitou-se que o entrevistado nomeasse o trabalhador com aquelas características. As respostas emitidas expressavam, portanto, o conteúdo que cada entrevistado tinha em mente a respeito daquele tipo de vínculo, já que não tinham sido informados sobre a denominação existente para cada construto na literatura.

Os rótulos ou nomes atribuídos pelos gestores a cada conjunto de descritores, nas três organizações, revelaram que os três construtos carregam sentidos bastante diferentes entre si e apresentam significados que indicam ideias até mesmo antagônicas. Uma visão geral dessas denominações pode ser vista na Figura 1. Nessa figura encontram-se registrados todos os conteúdos nomeados pelos entrevistados, agrupados por organização em que trabalham. Registrou-se, também, o número de vezes em que uma mesma palavra foi atribuída ao conjunto de descritores, o que aparece em número entre parênteses na figura. Além disso, foram acrescentadas setas que indicam similaridades entre os conteúdos que foram evocados.

A noção que foi revelada a respeito do comprometimento corrobora os dados que foram encontrados na definição de um 'trabalhador comprometido', isto é, indicou que o vínculo está relacionado a motivação, o prazer e o envolvimento com a organização, bem como ao perfil de um trabalhador dedicado e exemplar. Nas palavras de um dos gestores da organização privada um trabalhador comprometido é um 'profissional de ponta'.

Além de perceptível nas denominações empregadas, as justificativas deixam ainda mais explícito que a noção atribuída a comprometimento se mostrou ligada a aspectos desejáveis tanto para o indivíduo como para a organização, evidenciando-se reciprocidade quanto ao nível e a qualidade do envolvimento entre atores e sistemas organizacionais.

Surgiu, também, no discurso a noção de alguém sonhador e com demonstração de carga emocional como aspectos importantes para definir um trabalhador comprometido: [...] este grupo de trabalhadores está relacionado com o prazer em estar na organização, então, por isso eu coloco a emoção, a decisão é baseada no

emocional, ser feliz em estar naquela organização, os valores da organização tem tudo a ver com eles [...] (PARTICIPANTE 1).

Esses dados corroboram os achados de estudos brasileiros qualitativos que exploram o conceito de comprometimento a partir da ótica de diferentes atores organizacionais (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BRITO; BASTOS, 2001; MELO 2006; ROWE; BASTOS, 2007). Os resultados desses estudos, de maneira geral, indicam como conteúdos centrais do conceito de comprometimento a noção de engajamento, dedicação à organização, zelo pelo setor em que trabalha, respeito à hierarquia, às normas e aos procedimentos organizacionais, preocupação com o crescimento da organização, cumprimento do contrato de trabalho, zelo pela imagem da organização, busca de crescimento pessoal e profissional junto à instituição. Também são citados, nesses estudos brasileiros, ideias relativas à permanência e troca como forma de expressão desse vínculo, a exemplo do desejo de ficar na organização ou permanecer nela apesar de outras oportunidades e, ainda, a noção de comprometimento como uma via de mão-dupla. Diferentemente do que expressaram em relação ao conjunto de ideias que definem o comprometimento, os gestores apresentam consenso em relação ao sentido negativo que entrincheiramento e consentimento carregam em si. Em ambos os casos, predominaram noções que não favorecem ao crescimento nem dos indivíduos nem das organizações, dificultando o alcance dos objetivos de ambas as partes.

A noção de estar entrincheirado ou consentir/ser obediente no contexto organizacional revelou sentidos opostos em relação àqueles que foram identificados para comprometimento. Foram citados os conteúdos relacionados à acomodação, à insegurança, ao medo de mudança, à luta pela sobrevivência como sendo mais representativos da noção de estar entrincheirado. Consentir na organização indicou subserviência e submissão, falta de análise crítica, acomodação, insatisfação e realização da atividade de forma mecânica. Um dos entrevistados associou o consentimento a um quadro de obediência que caracteriza o trabalhador a um 'soldado mandado', sendo este um trabalhador que não questiona, não contribui e, ainda, não proporciona bons resultados.

Para um dos entrevistados, o entrincheiramento está relacionado muito fortemente à manutenção da própria vida, o que pode levar ao adoecimento tanto do indivíduo como da organização.

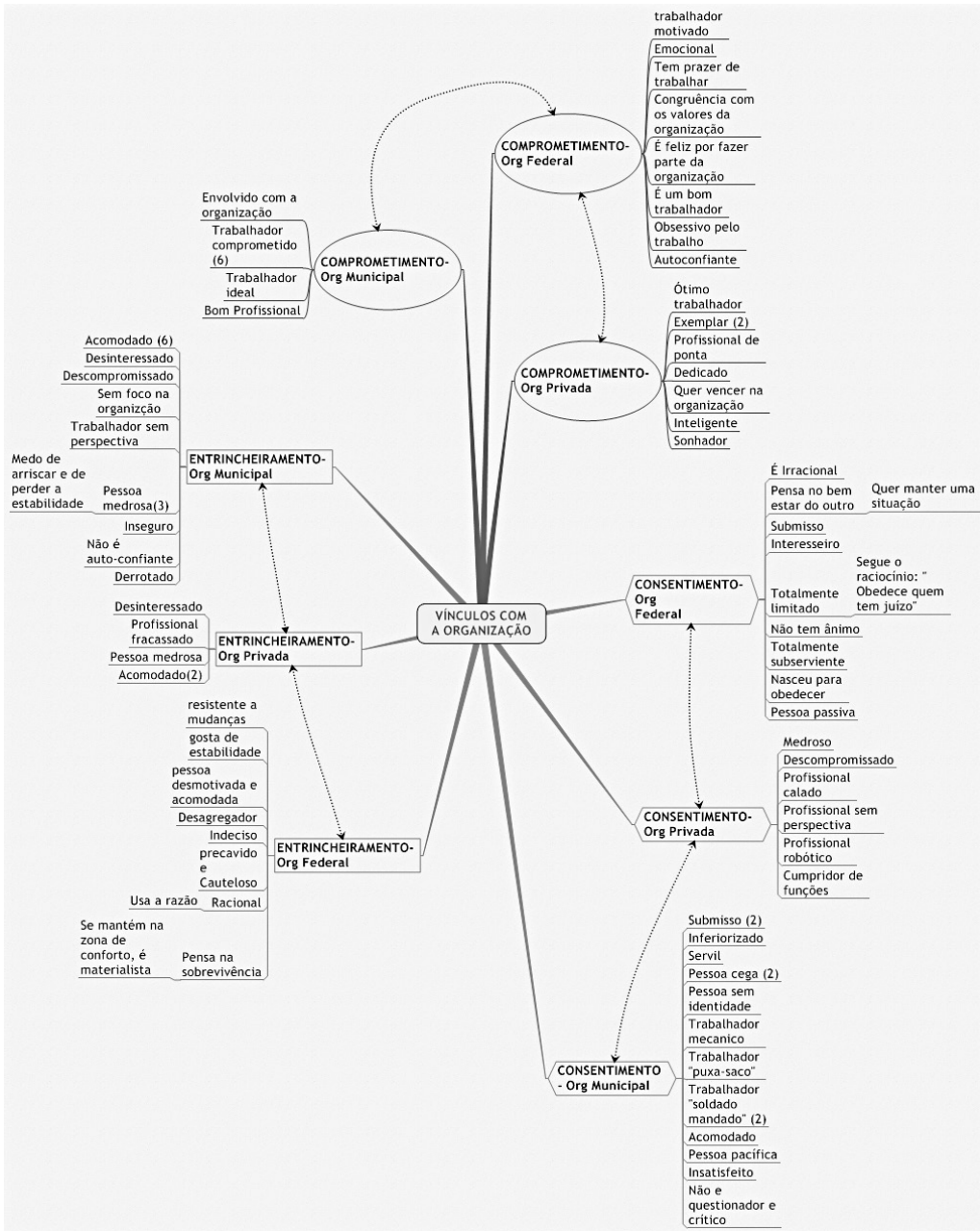
Dos conteúdos encontrados a respeito da definição de Entincheiramento Organizacional, o significado mais presente no discurso dos entrevistados foi o de um trabalhador acomodado, desmotivado, fracassado, sem perspectiva na vida, uma pessoa medrosa, que tem receios de arriscar a estabilidade que já atingiu na vida profissional.

O sentido da acomodação, bastante enfatizada para conceituar o trabalhador entrincheirado na organização, também esteve atrelada à falta de comprometimento com a mesma, não tendo sido identificados sinais de um vínculo afetivo saudável entre o trabalhador entrincheirado e a organização para a qual trabalha:

Assim, esse trabalhador, na visão dos gestores, é uma pessoa que deseja se manter na 'zona de conforto' em função de uma visão materialista, por isso é medroso, precavido e cauteloso, tem foco na própria sobrevivência.

A noção de Consentimento Organizacional também assumiu um sentido de acomodação, porém relacionado a um posicionamento pacífico, sem questionamentos ou críticas. O trabalhador que desenvolve esse tipo de vínculo, para os gestores das três organizações, é marcado pela submissão e subserviência, alguém que cumpre automaticamente suas funções.

Além disso, surgiram no discurso dos gestores das organizações públicas, definições de Consentimento que incluem características pessoais, como sentimento de inferioridade, falta de identidade, pessoa medrosa e calada, sem ânimo, irracional, limitada, passiva e interesseira. Nas palavras de um dos gestores, é um 'puxa-saco, obedece porque não tem jeito'.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 1 - Denominações dos vínculos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais na ótica dos gestores participantes da pesquisa

Corroborando essas ideias, os gestores da organização privada relataram que um trabalhador com forte Consentimento Organizacional revela descompromisso com a organização, sendo um profissional medroso, sem perspectiva e que exerce suas funções de maneira automática, sem análise e atribuição de significados.

No entanto, um dos gestores da organização federal, ao abordar o vínculo do tipo Consentimento, relatou que seguir normas da organização é algo que se faz necessário no contexto do trabalho:

[...] Normas e processos existem para serem seguidas. Não adianta você querer ir contra tudo que tem. Se não acredita na norma, aja para mudá-la [...] é importante seguir as normas, principalmente em uma empresa pública que é recheada delas, algumas são desatualizadas e precisariam evoluir, mas elas existem e precisam ser seguidas com alguma flexibilidade, porque é preciso no dia a dia (PARTICIPANTE 2).

Aprofundando a compreensão a respeito do desenvolvimento dos vínculos organizacionais

Relacionado ao construto Comprometimento Organizacional, destacaram-se, nas três organizações, os fatores organizacionais representados pelas seguintes categorias: ações organizacionais (e gerenciais), características organizacionais e contexto organizacional. As ações organizacionais reuniu a oferta de benefícios e recursos, treinamentos, estímulos à participação do empregado, oferta de incentivos e oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade para exercer a função e elogios constantes. As características organizacionais referiram-se ao modelo de gestão, política de valorização do empregado, liderança e aspectos da gestão administrativa.

O Quadro 2 mostra os fatores organizacionais que foram identificados no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional. Os números entre parênteses, dentro da tabela, indicam a quantidade de vezes que o conteúdo foi encontrado no relato dos sujeitos participantes.

Quadro 2 - Fatores Organizacionais que influenciam no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional.

Organizações	Fatores Organizacionais		
	Ações Organizacionais	Características Organizacionais	Ações Gerenciais
Federal	Oferecer benefícios e recursos (3); Treinamentos (2); Estimular a participação do empregado (1)	Ter um bom ambiente de trabalho (1); Modelo de gestão participativo (1); Exercer liderança participativa (1)	
Municipal	Dar incentivos e oportunidades de crescimento (5); Dar elogios; Política de valorização do empregado (1); Oferecer benefícios e recursos (1)	Organização estruturada a nível administrativo (5); Exercer liderança participativa (1); Ter gestores comprometidos (1)deixa ao centro msm	
Privada	Treinamento (3); palestra(1); Programas de incentivos (1); Benefícios (1); viagens (1); Campanhas (1)		Elogio constante (1), Dar autonomia e liberdade para exercer a função (1)

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o entrincheiramento, destacaram-se, também, três categorias: ações organizacionais, características organizacionais e contexto organizacional. O Quadro 3 indica que os fatores organizacionais ganharam outro sentido no relato dos participantes, embora tivessem relação com aqueles que foram citados para o comprometimento. Por exemplo, o modelo de gestão foi citado para os dois tipos de vínculos, porém, para o Entincheiramento Organizacional, este fator se caracteriza

pelo modelo autocrático, lideranças com estilos mais antigos e com perfil de cobrança, em que se evidencia a falta de valorização do empregado e práticas que levam a baixa autoestima chegando a assédio moral e punições excessivas.

Para os entrevistados, no geral, o vínculo do entrincheiramento se configura em função da oferta de benefícios, estabilidade e condições favoráveis que facilitam a permanência do trabalhador, mas que levam a acomodação e uma cooperação passiva. A rede de relacionamentos já adquirida na organização e a equipe de trabalho também foram aspectos citados como sendo importantes na formação do vínculo de Entincheiramento Organizacional.

Um conteúdo que chamou a atenção foi a consideração de uma organização em crise e que não exige resultados como sendo fatores que estimulam a formação deste

Quadro 3 - Fatores Organizacionais que influenciam no desenvolvimento do Entincheiramento Organizacional.

Organizações	Fatores Organizacionais		
	Ações Organizacionais	Características Organizacionais	Contexto Organizacional
Federal	Oferta de benefícios (2); Estabilidade oferecida pela organização (2); Desenvolvimento de ações que favorecem a permanência do trabalhador (1)	Modelo de gestão com ideias mais tradicionais (3)	Rede de relacionamentos já adquirida na organização (1); A equipe de trabalho (1)
Municipal	Oferta de benefícios, gestão que não valoriza seu funcionário, ações que promovem a baixa autoestima (2); Ações que promovem acomodação (2) e estabilidade (1); Ações que geram assédio moral ou punição excessiva (2); Organização que não exige resultados	Empresa em crise (1); Organização pública (2); Modelo de gestão e estilo de liderança sem participação do empregado (3)	
Privada	Oferece plano de pagamento precário(1); Gerente que exerce muita cobrança e exigências (1); Mantém os funcionários desempenhando a mesma função por muito tempo na organização (1)	Gestão autocrática (1)	

Fonte: Dados da pesquisa.

vínculo. Além disso, foi identificado duas vezes, dentre os sujeitos da organização municipal, que este vínculo é característico de trabalhadores das organizações públicas.

Quanto ao Consentimento Organizacional, foram identificadas as mesmas categorias que tinham sido encontradas para o Entincheiramento. O Quadro 4 descreve os resultados obtidos na análise qualitativa que foi realizada.

Destaca-se, para o Consentimento Organizacional, o modelo de gestão autocrático e centralizador, voltado para o cumprimento das normas. Foi enfatizado, ainda, que a relação de poder e as decisões que são tomadas por aqueles que ocupam os cargos de chefia formal predominam no desenvolvimento deste vínculo. Assim, as

contribuições dos trabalhadores não se configuram como elementos importantes já que estes simplesmente acatam as decisões.

Para os gestores das organizações públicas, as práticas e ações organizacionais que foram relacionadas ao desenvolvimento dos vínculos Entrincheiramento e Consentimento remetem à uma noção de punição excessiva, coação e baixa autoestima, configurando o assédio moral. Assim, na ótica desses gestores, não é possível se encontrar um bom ambiente de trabalho em organizações que tenham práticas desta natureza.

Os participantes relataram que este tipo de vínculo – Consentimento Organizacional - se caracteriza em organizações que não criam mecanismos que levem o trabalhador a se desenvolver, estimulando assim o estado de desânimo e a política de RH permite que o trabalhador fique acomodado, falta treinamento e incentivo à participação do funcionário. Já o Entrincheiramento Organizacional se caracteriza por organizações que tem como foco a oferta de benefícios, estabilidade e pouca cobrança de resultados.

Quadro 4 - Fatores Organizacionais que influenciam no desenvolvimento do Consentimento Organizacional.

Organizações	Fatores Organizacionais		
	Ações Organizacionais	Características Organizacionais	Contexto Organizacional
Federal	Falta treinamento e estímulo a participação do funcionário (1); Organização que não cria mecanismo para o trabalhador se desenvolver (1); Organização que estimula o estado de desânimo(1)	Gestão que centraliza excessivamente o processo de decisão nos cargos de chefia formal (2); Organização autocrática (2); Organização muito voltada para as normas (1)	Ambiente de trabalho não é bom (1); Não há contribuição dos trabalhadores, as pessoas simplesmente acatam (1)
Municipal	Política de RH que permite que o trabalhador fique acomodado (1); Ações que promovem assédio moral ou punição (1); Ações de coação que produzem baixa autoestima (1)	Modelo de gestão voltado para o cumprimento de normas (2); Liderança autocrática voltada para as relações de poder (1); Organização autocrática (1)	
Privada	Gestor que critica o trabalhador (1) e Chefia autoritária (1) Obs.: Três dos cinco gestores entrevistados não atribuíram influência de fatores organizacionais ao desenvolvimento deste tipo de vínculo – consentimento		

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo de gestão, embora tenha sido citado por todos os sujeitos como um fator organizacional importante, foi relacionado a diferentes sentidos: participativo, proporcionador de uma cooperação passiva e, ainda, autocrático referindo-se respectivamente ao Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento

Organizacionais. Além disso, as ações e políticas de RH se diferenciam quanto aos seus objetivos e a frequência em que são aplicadas nas organizações. No caso do Comprometimento são ações que estimulam à participação e o crescimento dos empregados, no caso do Consentimento a organização exerce coação e produz baixa autoestima, estimula o desânimo e não oferece treinamento. No Enrincheiramento, a organização desenvolve ações que proporcionam condições favoráveis a permanência do trabalhador, pois o foco está na oferta de benefícios.

Como gerenciar os vínculos de comprometimento, enrincheiramento e consentimento?

A forma como a empresa reage diante de cada vínculo desenvolvido pelo indivíduo foi investigada através das perguntas: Quais as consequências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?; Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?

A análise qualitativa não indicou diferenças significativas entre o pensamento dos gestores que atuam nas organizações do contexto público – federal e municipal – e privado aqui estudadas. No entanto, foram identificadas diferenças que demarcam limites quanto a forma de se gerenciar os três construtos. Para tratar essas formas de administração dos vínculos, quatro categorias foram criadas: Orientação e Coaching, Apoio e suporte, Reconhecimento e Valorização, Treinamento e Qualificação, Plano de demissão. O Quadro 5 apresenta as ações apontadas pelos gestores sobre como administrar trabalhadores com diferentes vínculos.

Quadro 5 - Formas de administração dos vínculos na ótica dos gestores.

Vínculos	Formas de Administração
Enrincheiramento	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação/Coaching: melhorar a liderança; - Apoio/Suporte: Proporcionar acompanhamento psicossocial, desenvolver política de atenção ao empregado, proporcionar valorização e envolvimento do empregado, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho; - Reconhecimento/Valorização: resgatar a estima do empregado, implantar uma política voltada para a criatividade, melhorar a motivação; - Treinamento/Qualificação: desenvolver plano de desenvolvimento e treinamento, oferecer oportunidade de estudo e crescimento, trabalhar as competências técnicas, estimular a realização de algo diferente no sentido de se arriscar mais ou se expor mais; - Plano de demissão: demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação/Coaching: dar mais liderança; - Reconhecimento/Valorização: parabeniza, premia, agradece, registra o resultado, reconhece o empregado, atende as necessidades destes funcionário; - Treinamento/Qualificação: fortalecer o empregado, investir nesse funcionário.

Continua

Continuação

Consentimento	<ul style="list-style-type: none">- Orientação/Coaching: proporcionar mudança do modelo de gestão da empresa, melhorar a liderança, colocar o trabalhador em atividades que se adapte e seja compatível com as suas características;- Apoio/Suporte: Dar estímulo para trabalhar sua mente e corpo, proporcionar segurança, realizar trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho;- Reconhecimento/Valorização: proporcionar valorização e envolvimento do empregado;- Treinamento/Qualificação: trabalhar as competências técnicas, desenvolver a flexibilidade, estimular para haver exposição das ideias, estimular o pensamento crítico, implantar plano de desenvolvimento e treinamento;- Plano de demissão: demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).
---------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Discussão

Esta pesquisa revelou que a noção encontrada para o Consentimento Organizacional se ajustou mais apropriadamente ao sentido proposto pela dimensão Obediência Cega, significando consonância com a definição apontada por Silva (2009). Para a autora, essa dimensão significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento ao seu respeito, podendo também indicar que, mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações.

O cumprimento das ordens possui um sentido de passividade e obediência, algo que não é valorizado no contexto organizacional atual e que suscitou um posicionamento de rejeição, por parte dos entrevistados, frente ao comportamento de consentir ou obedecer no trabalho. Para os gestores entrevistados, a adesão às normas é algo necessário e natural do processo organizacional, pois é um dos fatores que garantem a estabilidade das organizações e alcance dos seus objetivos, principalmente para os funcionários das organizações públicas, pois, para eles, é necessário compreender a legislação que regula o desenvolvimento dos projetos e alcance dos objetivos organizacionais. No setor público, a preocupação com a legislação predomina na atividade exercida pelos gestores, que se encontram sempre envolvidos com o planejamento e a execução de muitos projetos, o que implica no domínio e conhecimento das leis vigentes e do acompanhamento dos procedimentos burocráticos para a implementação dos mesmos. Toda essa situação ainda se agrava à medida que ocorrem mudanças no quadro de dirigentes políticos ou administração pública, pois os esforços investidos no planejamento dos projetos ficam ameaçados pela possibilidade de novos rumos na tomada de decisão, caso haja eleições para novos dirigentes políticos e o ingresso, no governo, de pessoas pertencentes a partidos políticos com ideias e projetos diferentes daqueles que existiam no governo anterior.

Na empresa privada, também se observou preocupação com as normas e cumprimento dos deveres, já que são aspectos que se referem diretamente ao alcance dos objetivos e metas almejados pelo planejamento estratégico da organização. Os

resultados organizacionais são claramente atrelados às metas estabelecidas e aos aspectos normativos da organização. Além disso, o não cumprimento dessas normas ameaça o vínculo empregatício do trabalhador, pois pode ser considerado como um comportamento desinteressado e negligente.

O Entrincheiramento revelou-se como um vínculo instrumental que aprisiona o sujeito, sendo, por isso, prejudicial, não promovendo o crescimento profissional e levando ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação diante da organização. Esse tipo de vínculo também suscitou a rejeição, por ser considerado frágil e negativo tanto para o indivíduo como para a organização. O fato de o trabalhador entrincheirado buscar, em sua organização, a trincheira como uma forma de proteção, segurança, estabilidade e evitar perdas materiais indica que esse vínculo não inclui desejo e afeto, mas sim necessidade.

Já o comprometimento foi considerado um vínculo positivo, com resultados positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. A única exceção é a possibilidade de um elevado comprometimento gerar certa obsessão pelo trabalho, dado que corrobora com os achados de Randall (1987).

A partir dos dados obtidos, nota-se que os vínculos Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais demandam mais ações organizacionais do que o Comprometimento. Este último vínculo requer investimentos para a sua manutenção, enquanto que os outros dois construtos indicam a necessidade de implementação de planos e ações a fim de proporcionar a mudança do vínculo. Os gestores das três organizações relataram que certamente demitiriam o entrincheirado. A demissão se configuraria como uma alternativa semelhante no caso do trabalhador obediente, ou seja, aconteceria caso não houvesse mudanças no desenvolvimento do vínculo, mesmo tendo ocorrido a implementação de ações organizacionais em prol disso.

Embora os conteúdos relatados pouco se diferenciaram quanto aos contextos públicos e privado abordados nesta investigação, observou-se que os gestores das organizações públicas apresentaram conteúdos mais diversificados quanto às diferentes formas de gerenciamento dos vínculos. As ações que foram citadas incluíam a pesquisa de clima organizacional, treinamentos, desenvolvimento de habilidades e competências, acompanhamento psicossocial, desenvolvimento de políticas de desenvolvimento do empregado, implantação de uma política voltada para a criatividade, realização de trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem e estimular para haver exposição das ideias e pensamento crítico.

Já os gestores da organização privada se resumiram a falar que os trabalhadores caracterizados pelos três vínculos permaneceriam na organização, sendo que tentariam recuperar o 'robótico', isto é, aquele trabalhador caracterizado como obediente, noção proposta pelo construto Consentimento Organizacional. Caso não se evidenciasse mudança no vínculo do trabalhador ocorreria a sua demissão. Quanto ao entrincheirado, este seria mais facilmente descartado por não se verificar, na ótica destes gestores, compromisso com a organização.

Os vínculos Entrincheiramento e Consentimento apontaram a necessidade de uma gestão mais próxima ou personalizada com o objetivo de melhorar os resultados do trabalhador. Um ponto de análise entre o Comprometimento e Entrincheiramento foi a identificação de que este último por ser um vínculo instrumental leva o gestor a priorizar o treinamento de habilidades, criatividade, motivação e desenvolvimento de uma política de atenção ao empregado.

Embora Moscon (2009) não tenha investigado formas de administração do vínculo Entrincheiramento, os achados da presente pesquisa corroboram com os da autora. A mesma investigou estratégias cotidianas de gestão para diferentes perfis de Comprometimento – de base afetiva e instrumental – e, também, encontrou no desligamento a alternativa considerada, pelo gestor, como uma saída, caso o empregado com o vínculo instrumental não apresentasse mudanças comportamentais no cotidiano após todos os investimentos feitos. Moscon (2009) trata o vínculo instrumental como sendo característico de um baixo Comprometimento e argumenta que, na perspectiva de Randall (1987), um trabalhador com esse vínculo apresenta

como resultados negativos a dificuldade de avanços na carreira e o aumento das possibilidades de desligamento do empregado.

Conclusões

Os dados obtidos revelaram claras diferenças entre os conceitos de Comprometimento, Entrincamento e Consentimento, tendo o Comprometimento assumido um sentido essencialmente afetivo. Ao longo de toda a análise dos dados qualitativos, observou-se que o sentido de estar comprometido remete a aspectos positivos, indicando a noção de envolvimento, motivação, engajamento. Um trabalhador comprometido foi visto como alguém que sente prazer em trabalhar na organização e acredita nos objetivos e valores organizacionais. Ressalte-se que, embora o sentido de estar comprometido tenha assumido predominantemente o viés afetivo, os discursos sinalizaram a noção de troca em função do gosto pelas possibilidades de crescimento e oportunidades que podem ser evidenciadas na organização.

Identificou-se que gestores que atuam em contextos organizacionais distintos apresentam uma estrutura cognitiva que não incorpora indicadores de Consentimento e Entrincamento nos seus conceitos de Comprometimento.

A identificação, nos relatos, a respeito das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e o esclarecimento sobre a forma como a empresa reage diante de cada vínculo, desenvolvido pelo indivíduo, promoveu informações importantes sobre as possibilidades de gerenciamento dos mesmos. No caso do vínculo Comprometimento Organizacional essas formas demonstraram ser distintas daquelas apontadas para o Entrincamento e Consentimento Organizacionais. A gestão do Comprometimento implica ações que estimulem a participação do empregado, como reconhecimento, premiações, treinamento e atenção às necessidades do empregado. Na literatura, observa-se a sinalização de tais dados. Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) destacam que algumas práticas de gestão, como oportunidades de treinamentos, encorajamento para participar das decisões, lideranças participativas contribuem positivamente para o desenvolvimento do Comprometimento Afetivo.

Em contrapartida, os vínculos do entrincamento e consentimento exigem maior investimento a fim de resgatar a relação já desenvolvida pelo trabalhador. Para tanto, os gestores ressaltaram a implantação de avaliação periódica do clima organizacional, desenvolvimento de políticas de RH voltadas para a atenção e valorização do empregado, trabalhar as competências técnicas, desenvolvimento de ações gerenciais de treinamento e oportunidades de estudo, além de ações para melhorar a motivação do empregado.

Os impactos gerados por esses vínculos confirmam as informações descritas a respeito das definições e dos fatores relativos às suas formações. Para Comprometimento, os resultados são positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. Embora a obsessão pelo trabalho possa ser um resultado evidenciado em situações de elevado comprometimento. Mesmo assim, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas partes. O Entrincamento e o Consentimento Organizacionais geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. O entrincamento é agravado pelo alto nível de *stress*, enquanto que o consentimento pelo sentimento de inferioridade e comportamento obediente. Em relação à organização, esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade.

Os resultados desse trabalho revelam-se como contribuições importantes à área de gestão de pessoas, pois proporciona compreensão e clareza sobre as ações e práticas organizacionais que possam favorecer o desenvolvimento de diferentes tipos de vínculos que tem sido alvo de interesse de pesquisadores e gestores. Além disso, promove melhor entendimento acerca da realidade de trabalhadores de diferentes contextos organizacionais.

Esse estudo qualitativo permitiu o acesso aos significados dos três construtos de maneira mais detalhada, bem como às experiências de diferentes atores

organizacionais. Partindo das perspectivas dos entrevistados, foi possível interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem e observar o quanto essas definições se aproximam das suas definições teóricas.

Os resultados apresentados acrescentam informações a respeito dos limites conceituais e empíricos existentes entre os três construtos Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais, bem como contribuem para a área de gestão de pessoas, proporcionando compreensão e clareza sobre as ações e práticas organizacionais que possam favorecer o desenvolvimento de tais tipos de vínculos entre trabalhadores de diferentes contextos.

Novos estudos qualitativos devem explorar o conceito de cada construto, de cada uma das dimensões dos mesmos e, ainda, identificar a relação com aspectos individuais, culturais e organizacionais. Recomenda-se, também, a investigação empírica com utilização da metodologia quantitativa a fim de aprofundar as relações existentes entre os fatores antecedentes e consequentes de cada construto e os fatores organizacionais, as políticas e práticas de gestão de pessoas. É necessário desenvolver e explorar modelos teóricos que mostrem com precisão os possíveis efeitos de cada construto tanto para os indivíduos como para as organizações.

Referências

- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279-310.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. *Anais...* Braga: Universidade do Minho, 2008a. p. 1-14.
- BASTOS, A. V. B. et al. Enrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. *Anais...* Braga: Universidade do Minho, 2008b. p. 1-15.
- BASTOS, A. V. B. et al. Proposta do construto 'consentimento' nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. *Anais...* Braga: Universidade do Minho, 2008c. p. 1-15.
- BARROS, A. R. de O. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência*. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, v. 8, n. 22, p. 1-24, 2001.
- CABRERA, L. C. Q. Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. In: BOOG, G. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. v. 1, p. 47-58.

- CARVALHO, M. S. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, p. 301-320, 1995.
- CAVALCANTE, A. B. *Gestão de pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na Nexcom*. 2005. 210 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 97-118.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: 1999. CD-ROM.
- MELO, E. A. A. *Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais*. 2006. 214 f. Tese (Doutorado)-Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.
- MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Florence: Routledge, 2009. p. 37-68.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, v. 39, n. 1-2, p. 83-93, 1998.
- MEYER, J. P.; MALTIN, E. R. Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, v. 77, p. 323-337, 2010.
- MEYER, J. P.; STANLEY, J.D.; HERSCOVITCH, I. TOPOLNYTSKY, I. Affective, Continuance and Normative commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, p. 20-52, 2002.
- MOSCON, D. *Cognição e gestão: explorando, entre gestores, as relações entre teoria implícita de trabalhador comprometido com a organização e estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho*. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2009.

- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- NOGUEIRA, A. H. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma gestão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. cap.1.
- OLIVEIRA, L. B. Competências requeridas ao gestor de pessoas: uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil. In: ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro, 1999.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A.V. B. *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrenchamento e consentimento*. São Paulo: Hucitec, 2014.
- RANDALL, D. M. Commitment and the organization: the organization man revisited. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, v. 12, n. 3, p. 460-471, 1987.
- RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 36, n. 2, p. 210-224, 1990.
- RESENDE, E. J. A gestão de pessoal nas empresas brasileiras: o curto e o longo prazo. *Tendências do Trabalho*, n. 238, p. 7-12, 1994.
- RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala*. 2009. 213 f. Dissertação (Mestrado)- Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários. In: ENGPR - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. *Anais...* Rio de Janeiro:, 2007. CD-ROM.
- SARSUR, A. M. A empregabilidade como uma 'nova' gestão de recursos humanos. In: BITTENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 15, p. 336-357.
- SILVA, E. E. C. *Consentimento organizacional: uma proposta de medida para o construto*. 2009. 153 f. Dissertação (Mestrado)- Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- WASTI, A. Affective and continuance commitment to the organization: teste f na integrated model in the Turkish. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 26 p. 525-550, 2002.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WEBER, M. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

Submissão: 16/05/2014

Aprovação: 29/04/2015

ERRATA

No volume 15 nº 44 – 2008, no artigo intitulado “A Comunidade de Prática da Rede NÓS: Colaborando e Compartilhando Conhecimentos em Arranjos Produtivos Locais” onde se lê “Ana Sílvia Rocha Ipiranga Maria* Vilma Coelho Moreira Faria**” leia-se “Ana Sílvia Rocha Ipiranga* Maria Vilma Coelho Moreira Faria**”.

Normas para Submissão e Publicação

Diretrizes para Autores

As submissões devem ser feitas exclusivamente pelo Sistema Eletrônico de Editoração de Revista, SEER, disponível em www.revistaoes.ufba.br, isto de acordo com as normas indicadas a seguir.

Itens de Verificação para Submissão

1. Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.
2. É uma contribuição original e inédita dentro do escopo.
3. Não foi publicado antes em outros periódicos e livros.
4. Não está em avaliação em outra publicação.
5. É assinado por no máximo 3 (três) autores.
6. Está ciente que o trabalho de autores ou coautores de uma mesma instituição e uma mesma localidade será publicado se a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total de modo a não configurar concentração.
7. Está ciente que o trabalho será publicado apenas quando autores ou coautores não tiverem publicado no mesmo ano.
8. Está ciente que não deve ter como autor ou coautor o Editor-Chefe nem os Editores Associados, particularmente quando esses últimos são responsáveis por seções e temas.
9. Está ciente que o trabalho com autores ou coautores do Conselho Editorial e da Universidade Federal da Bahia será publicado apenas se: esses autores e coautores não participem do processo de avaliação, e a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total de modo a não configurar endogenia.
10. O texto não contém informações sobre os autores, e inclusive as "Propriedades do Autor" foram limpas.
11. O texto: é digitado de forma sequencial, sem espaços ociosos, utilizando os editores de texto de maior difusão; tem espaço simples, fonte de 12 (doze) pontos e não excede 20 laudas; emprega itálico ao invés de sublinhar; tem inseridas figuras e tabelas e não no final nem em arquivo anexo; e está gravado em extensão RTF (Rich Text Format) ou em formato Microsoft Word.
12. É em Português, Inglês, Francês ou Espanhol.
13. Independente da língua tem os seguintes elementos em Português e Inglês: título; resumo de até 15 (quinze) linhas ou 150 (cento e cinquenta) palavras; e palavras-chave, no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco).
14. Apresenta as citações e as referências nos padrões da Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT.
15. Tem todos os endereços "URL" ativos.
16. Tem incluídos na submissão todos os metadados indicados no formulário.
17. Está ciente que ao ser submetido deve passar primeiro por Desk Review, podendo ser recusado ou aceito para avaliação.
18. Está ciente que ao ser aceito para avaliação, deve ser designado sem identificação ("avaliação cega") para no mínimo 2 (dois) avaliadores com domínio sobre o conteúdo do tema ("avaliação por pares").
19. Está ciente que ao ser avaliado, pode receber críticas e sugestões, ser revisado e, no final desse processo, ser aceito para publicação, com ou sem alterações, ou recusado.
20. Está ciente que os autores devem concordar com os seguintes termos relativos aos Direitos Autorais: (a) Autores mantêm os direitos autorais e concedem ao Periódico Organizações e Sociedade, O&S, e à Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA, o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob Creative Commons Attribution License, permitindo o compartilhamento do trabalho; (b) 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 nessa revista. (c) Autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho online (ex.: em repositórios institucionais ou na sua página pessoal).

Revista Organizações & Sociedade, O&S

Site: <http://www.revistaoes.ufba.br>

E-mail: revistaoes@ufba.br

Telefone: 55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, UFBA,
3. andar, sala 31 (I),
Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela,
CEP 40100-903 - Bahia - Brasil

Versão *Online*

Organizações & Sociedade (O&S)

ISSN (*Online*) 1984-9230

Discursos Internos se Sustentam sem Suporte da Contabilidade Gerencial? Um Estudo de Caso no Setor de Autopeças

Fábio Frezatti
Marcelo Francini Girão Barroso
David B. Carter

“Além do que se Vê...”: Análise do Conceito Weberiano de Vocação à Luz da Dinâmica do Empreendedorismo Religioso

Alessandro Gomes Enoque
Alex Fernando Borges
Jacqueline Florindo Borges

Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico

Luciano Munck

Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: Notas a Partir de um Estudo com Empresas Longevas

Reed Elliot Nelson
Thiago Duarte Pimentel

A Pesquisa como Prática Social: um Estudo sob a Perspectiva Bourdieusiana

Alessandra Souza Perez Rivera
Mozar José de Brito

Fatores Condicionantes do Empreendedorismo: Redes Sociais ou Classes Sociais?

Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Um Encontro com Robert Cooper: os Primórdios e o Futuro da Abordagem Processual nos Estudos Organizacionais

Maria Fernanda Rios Cavalcanti

Paradigmas de Desenvolvimento e Disseminação de Políticas: Raízes Locais da Criação do Programa Bolsa Família

Cristiane Kerches da Silva Leite
Úrsula Dias Peres

Os Desafios ao Desenvolvimento de um Ambiente para Participação Política Digital: o Caso de uma Comunidade Virtual Legislativa do Projeto e-Democracia no Brasil

Christiana Soares de Freitas
Fernanda Fiuza Lima
Fernanda Queiroz Lima

Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão

Ana Paula Moreno Pinho
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Diva Ester Okazaki Rowe

