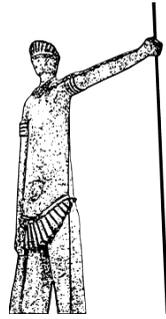


ISSN 0103-9253



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

v. 15, n. 2, 134 p., jul./dez., 2009

CENTRO DE HUMANIDADES

ARIÚS – Revista de Ciências Humanas e Artes
CENTRO DE HUMANIDADES – UFCG
Rua Aprígio Veloso, 882, Bairro Universitário, CP 10.052
CEP 58.429-900, Campina Grande – PB



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN – 0103-9253

v. 15, n. 2, 134 p., jul./dez. 2009

A Ariús é uma publicação semestral do Centro de Humanidades da UFCG. Publica trabalhos inéditos nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Artes



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE

EDITOR

André Augusto Diniz Lira (UFCG)

EDITORAS ADJUNTAS

Fabíola Cordeiro de Vasconcelos e Leiliam Cruz Dantas (UFCG)

CONSELHO EDITORIAL (UFCG)

Carmen Verônica de Almeida Ribeiro • Fernando José Torres Barbosa • Garibaldi Dantas de Oliveira • Gervácio Batista Aranha • José Benjamim Montenegro • Magnólia Gibson Cabral da Silva • Paulo Matias Figueiredo Júnior • Mércia Rejane Rangel Batista • Renato Kilpp • Roberto Mendoza

COMISSÃO CIENTÍFICA

Afrânio-Raul Garcia Júnior (EHES- CRDC) • Antonio de Pádua Carvalho Lopes (UFPI) • Antônio Paulo Rezende (UFPE) • Antônio Torres Montenegro (UFPE) • Bernardete Wrublewski Aued (UFSC) • Denise Lino de Araújo (UFCG) • Durval Muniz de Albuquerque Júnior (UFRN) • Eliane Moura da Silva (UNICAMP) • Eli-Eri Luiz de Moura (UFPB) • Gesinaldo Ataíde Cândido (UFCG) • José Roberto Pereira Novaes (UFRJ) • Lemuel Dourado Guerra (UFCG) • Lia Matos Brito de Albuquerque (UECE) • Luiz Francisco Dias (UFMG) • Maria da Conceição Ferrer Botelho Sgadari Passeggi (UFRN) • Maria de Nazareth Baudel Wanderley (UNICAMP/UFPE) • Maria Stella Martins Bresciani (UNICAMP) • Reinaldo Antonio Carcanholo (UFES) • Suerde Miranda de Oliveira Brito (UEPB)

EDITOR DO DOSSIÊ

Gesinaldo Ataíde Cândido (UFCG)

EDITOR DA VERSÃO ONLINE

Antônio Gomes da Silva (UFCG)

Parecerista Ad Hoc

Rogério Humberto Zeferino Nascimento (UFCG)

Revisores

Língua Inglesa: Garibaldi Dantas de Oliveira • Língua Francesa: Carmen Verônica da Almeida Ribeiro

Normalização Técnica

Severina Sueli da Silva Oliveira CRB-15/225

REITOR

Thompson Fernandes Mariz

VICE-REITOR

José Edilson de Amorim

CENTRO DE HUMANIDADES

Diretora

Rosilene Dias Montenegro

Vice-diretor

Luciênio de Macêdo Teixeira

Disponível em:

www.ch.ufcg.edu.br/arius

e-mail: arius@ch.ufcg.edu.br

e-mail: editor_arius@ch.ufcg.edu.br

ARIÚS – Revista de Ciências Humanas e Artes

CENTRO DE HUMANIDADES – UFCG

Rua Aprígio Veloso, 882 – Bairro Universitário

Caixa Postal: 10.052

CEP: 58.429-900

Campina Grande – PB

Capa e projeto gráfico geral

Designer Gráfica Editora Ltda

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UFCG

A718 ARIÚS: revista de ciências humanas e artes. – v. 1, n. 1, (out./dez. 1979) – v. 15, n. 2 (jul./dez. 2009). – Campina Grande: EDUFCG, 2009. 134 p.: il.

Anual: 1979.

Suspensa: 1980-1989.

Anual (com alguma irregularidade): 1990-2006.

Semestral: 2007-

Editor: Universidade Federal da Paraíba de 1979 a 2001; Universidade Federal de Campina Grande 2002-

ISSN 0103-9253

1- Ciências Humanas 2- Ciências Sociais 3- Lingüística 4- Artes 5- Periódico I- Título.

CDU 3(05)

Sumário

<u>Editorial</u>	5
<u>AUTOR CONVIDADO: ERIC DORION</u>	
Capital social: recurso estratégico para o desempenho de redes organizacionais • Social capital: strategic resource for performance of organizational networks • Kadígia Faccin, Denise Genari, Eric Dorion, Janaina Macke (Universidade de Caxias do Sul)	9
<u>DOSSIÊ: ASPECTOS E PERSPECTIVAS SOCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO</u>	
Cooperação empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas organizada na forma de cooperativa • Cooperative management: case study in a network of companies organized in the form of cooperative • Adriana Salete Dantas de Farias (UFCEG), Francisco de Sousa Ramos (UFPE)	27
Ciclo de vida das capacidades: um estudo de caso em uma empresa do setor de cerâmica • Life cycle of capabilities: a case study in a company in the ceramic sector. • Rodrigo Campos Catão; Lucia Santana de Freitas (UFCEG).	42
A abordagem da ética da responsabilidade proposta por Hans Jonas como contribuição para as práticas de responsabilidade social pelas organizações • The ethics of responsibility approach proposed by Hans Jonas as a contribution to the practice of social responsibility by organizations. • Ângela Maria Cavalcanti Ramalho (UEPB); Gesinaldo Ataíde Cândido (UFCEG)	58
Arranjos produtivos locais: contribuições para uma análise longitudinal e complexa dos aspectos estratégicos • Cluster: contributions to a longitudinal and complex analysis of strategic aspects and issues • Daniel de Araújo Martins et al. (FACEX)	73
<u>OUTROS TEMAS</u>	
El impacto de la salida de la convertibilidad en Argentina sobre las condiciones de inserción laboral, en una perspectiva comparada entre nativos y extranjeros limítrofes • A saída da paridade monetária na Argentina e seu impacto sobre as condições de inserção laboral de trabalhadores nativos e estrangeiros de fronteira. • Eduardo Bologna (Universidad Nacional de Córdoba)	89
O ensino de língua inglesa através do uso de estratégias de tradução • English language teaching through the use of translation strategie. • Sinará de Oliveira Branco (UFCEG)	104
Imagens Ocultas da Ditadura (1964-1965): censura de fotografias de profissionais da imprensa em Campina Grande-PB • Hidden Pictures From Military Dictatorship (1964-1985): photo censorship of press professionals in Campina Grande-PB. • Paulo Matias de Figueiredo Júnior; Mainara Rodrigues Nóbrega (Universidade Federal de Campina Grande)	113
<u>INSTRUÇÕES AOS AUTORES</u>	130
<u>PUBLISHING GUIDELINES (INSTRUCTIONS TO AUTHORS)</u>	132

Editorial

O dossiê publicado, neste segundo número do volume 15, ano 2009, tem como temática os Aspectos e Perspectivas Sociais da Administração. Segundo o professor Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido (UFMG), editor convidado para a organização desse dossiê, os estudos e pesquisas no campo da Administração têm cada vez mais resgatados os conteúdos das ciências sociais, ao mesmo tempo em que cresce o entendimento da academia e dos gestores da necessidade de se ter uma abordagem interdisciplinar das práticas de gestão. Neste contexto, têm-se adquirido cada vez mais importância a aplicação dos princípios das redes sociais, como suporte conceitual para encaminhamentos teóricos e aplicados dos problemas de gestão. É nesta perspectiva que esse dossiê, que compõe esta edição, trabalha, explorando temas relacionados à responsabilidade social das organizações; capital social; práticas de cooperação, estratégias empresariais e Arranjos Produtivos Locais (APLs).

O autor convidado é Eric Dorion, da Universidade de Caxias do Sul, que conjuntamente com um grupo de colaboradores apresentam artigo, sob a forma de ensaio teórico, no qual analisam os conceitos, abordagens e a importância, para o desenvolvimento econômico e social das redes organizacionais. Neste Trabalho enfocam ainda o papel do capital social no contexto das redes organizacionais, levando em consideração que as variáveis econômicas não são suficientes para o desenvolvimento e para a construção de um ambiente sustentável, a partir de mudanças no sistema social e novas formas de atuação das instituições.

Na seção Outros Temas, temos respectivamente, um artigo do professor Eduardo Bologna, da Universidade Nacional de Córdoba, tratando do impacto da devaluación monetária sobre as condições laborais dos estrangeiros residentes nas áreas urbanas da Argentina, na crise social e financeira nos primeiros meses do ano 2002; um artigo da professora Sinara de Oliveira Branco (UFMG) apresentando o uso de atividades de ensino envolvendo estratégias de tradução e, finalmente, um artigo do professor Paulo Matias de Figueiredo Júnior e de Mainara Rodrigues Nóbrega sobre os registros imagéticos censurados e por isso, não publicados, da década de sessenta aos anos de abertura, envolvendo todo o período da ditadura sobre a história da cidade de Campina Grande.

A revista Ariús, neste número, consolida um novo projeto editorial que foi lançado no ano de 2007, que inclui, entre outros aspectos, a publicação de Dossiês Temáticos em diversas áreas das Ciências Humanas e Artes, uma seção denominada Autor Convidado, que quase invariavelmente publica artigos tendo como objeto de análise a mesma temática do dossiê e outra seção denominada Outros Temas. Sendo este o último número como editor geral (2007-2009), agradeço aos colegas que colaboram e incentivaram este projeto, em especial, ao professor Lemuel Dourado Guerra, na época diretor do Centro de Humanidades, à diretora atual Rosilene Dias Montenegro, ao vice-diretor Luciênio de Macêdo Teixeira, às professoras Fabíola Cordeiro Vasconcelos e Leiliam Cruz Dantas, editoras adjuntas da revista e ainda aos editores convidados que articularam os dossiês temáticos nesse período. Contudo, muitos outros fizeram parte! Para não nos alongarmos demais nessa lista, gostaria de remeter o leitor aos editoriais anteriores e aos expedientes das revistas publicadas. Desejo que esse projeto continue a se desenvolver e que ganhe cada vez mais um novo fôlego na consolidação de um periódico que, nesse período, ganhou visibilidade nacional.

André Augusto Diniz Lira
Editor da Ariús



Autor convidado

Eric Dorion
(Universidade de Caxias do Sul)



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253
v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

Capital Social: recurso estratégico para o desempenho de redes organizacionais

KADÍGIA FACCIN; DENISE GENARI; ERIC DORION

Universidade de Caxias do Sul

JANAINA MACKE

Universidade de Caxias do Sul e Centro de Ensino Superior de Farroupilha.

RESUMO

O presente artigo, na modalidade de ensaio teórico, tem como objetivo apresentar os conceitos, abordagens e a importância, para o desenvolvimento econômico e social, das redes organizacionais. Paralelamente, descreveu-se um importante elemento relacionado ao desempenho destas redes: o capital social, que vem sendo abordado em diversas áreas de estudo, como a sociologia, economia e ciências políticas, além de ser estudado no contexto das organizações públicas e privadas. Assim, apresentam-se as principais relações entre os dois temas, enfocando o papel do capital social no contexto das redes organizacionais, levando em consideração que as variáveis econômicas não são suficientes para o desenvolvimento social e para a construção de um ambiente sustentável. Logo, as instituições e o sistema social têm influência sobre o desenvolvimento local, fato que justifica o estudo concomitante destes dois temas.

Palavras-chave: Capital Social. Redes Organizacionais. Desempenho Organizacional

Social Capital: strategic resource for performance of organizational networks

ABSTRACT

This article, in the form of a theoretical essay aims to present the concepts, approaches and the importance for the economic and social development of organizational networks. In addition, an important element related to the performance of these networks is described: the social capital, which has been approached in several areas of study such as sociology, economics and political science. It is also studied in the context of public and private organizations. Thus, it is presented the main relations between the two themes, focusing on the role of social capital in the context of organizational networks. Considering that, the economic variables are not sufficient for social development and to build a sustainable environment. Therefore, the institutions and social system have an influence on local development, which justifies the combined study of these two themes.

Key words: Social capital. Organizational networks. Organizational performance.

Kadícia Faccin

Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Gerente Assistente de Negócios do Banco Bradesco S/A. Profa. da Faculdade de Tecnologia- FTEC Brasil. E-mail: kadigia@msn.com

Denise Genari

Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Profa. da Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves. Analista de Recursos Humanos da Empresa Bertolini SA. E-mail: denisegenari@hotmail.com.

Eric Dorion

Doutor em Administração pela Université de Sherbrooke em 2003. Prof. Pesquisador e Coordenador do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: edorion@ucs.br.

Janaina Macke

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Caxias do Sul. Profa. Universidade de Caxias do Sul e do Centro de Ensino Superior de Farroupilha. E-mail: jmacke@terra.com.br.

1 INTRODUÇÃO

O tema redes organizacionais tem recebido destaque nos debates acadêmicos e empresariais, principalmente em função das transformações estratégicas e estruturais, decorrentes dos novos padrões de competitividade das organizações. Assim, pode-se verificar que o desenvolvimento de ações conjuntas entre organizações poderá viabilizar o desenvolvimento e a sobrevivência das mesmas.

As ações dos atores envolvidos em uma rede são mais do que a simples adaptação passiva, uma vez que os relacionamentos englobam o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas através das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pela sinergia coletiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os principais fatores que levam a manutenção desta sinergia são a confiança entre os atores da rede, as normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva, as condições históricas. Todas estas características representam elementos importantes do capital social. Assim, justifica-se o estudo dos temas redes organizacionais e capital social de forma concomitante.

Neste contexto, este estudo tem como objetivo apresentar os conceitos, abordagens e a importância, para o desenvolvimento econômico e social, das redes organizacionais. Paralelamente, destaca-se um importante elemento relacionado ao desempenho destas redes: o capital social, que vem sendo abordado em diversas áreas de estudo, como a sociologia, economia e ciências políticas, além de ser estudado no contexto das organizações públicas e privadas. Outro objetivo é apresentar as principais relações entre os dois temas, enfocando o papel do capital social no contexto das redes organizacionais.

Este ensaio teórico está estruturado em seis partes. Além da introdução, descreveu-se, na segunda seção, o contexto e as principais características das redes organizacionais. Na seqüência, apresentou-se uma revisão bibliográfica relacionada ao tema capital social. Por fim, discutiu-se as principais relações entre os dois temas, com o objetivo de elucidar qual a importância do capital social para o resultado destas redes.

2 REDES ORGANIZACIONAIS

A dificuldade de lidar com a complexidade do ambiente externo e interno às organizações tem aumentado gradativamente. Logo, o sucesso competitivo baseia-se cada vez mais nas competências essenciais da corporação e na alocação de recursos valiosos.

Assim, a vantagem estratégica, no cenário atual, resulta da habilidade das empresas dominarem os fluxos de informação, terem amplitude de manobra e uma multiplicidade de interações em um mundo em permanente mudança.

Porém, esta vantagem não poderá ser sustentada por empresas que buscam isoladamente controlar as informações e o desenvolvimento de competências distanciadas das transformações globais, uma vez que vive-se um momento onde a competição não é mais o principal instrumento de regulação econômica (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O que está surgindo, no lugar da competição desenfreada, é o desenvolvimento de novas formas de articulação entre objetivos econômicos, sociais, ambientais e culturais e, conseqüentemente, novas formas de colaboração entre os atores que participam da construção social destes objetivos.

Este período de mudanças caracteriza-se pela crise do modelo corporativo tradicional, baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico (CASTELLS, 2000), onde se deu a ascensão do capitalismo de alianças, que disseminou a idéia da colaboração entre as organizações e estimulou a geração de arranjos diversificados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Esta interação ou colaboração com outras empresas faz com que as mesmas possam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis pela criação de valor, de modo que essas vantagens sejam raras e difíceis para os competidores imitarem (BARNEY, 1991).

Neste contexto, pode-se destacar o conceito de redes organizacionais. Segundo Inojosa (1999), uma rede está relacionada a conceitos de trocas, interações, relacionamentos, cultura e valores e pode envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais.

Apesar da heterogeneidade conceitual, alguns elementos são comuns em redes: coerência e

conectividade, cooperação, interdependência, autonomia, confiança, interatividade, colaboração, objetivos e valores compartilhados, cultura, comunhão, comunicação, associação, articulação, normas e benefícios coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CAMARINHA-MATTOS; AFSARMANESH, 2004, 2006; CASTELLS, 2000; FUKUYAMA, 2000; MARCON; MOINET, 2001; VALLEJOS, 2005).

O tema redes é abordado nos mais diversos contextos. Este fato explica a existência de tantos conceitos para o termo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CASTELLS, 2000). Inojosa (1999) destaca que essa

diversidade se dá porque o termo rede virou uma palavra utilizada para explicar ou sanar os mais diferentes problemas de uma sociedade.

Assim, a autora afirma que se torna necessário uma taxionomia para redes e propõe que as mesmas possam distinguir-se segundo as relações e o foco de atuação. Quanto às relações entre os parceiros, as redes podem ser de três tipos: autônomas ou orgânicas, tuteladas e subordinadas. A segunda classificação das redes proposta é quanto ao foco de atuação: redes de mercado e redes de compromisso social. A descrição destas classificações é apresentada no Quadro 1.

Classificação		Descrição
Classificação quanto às relações	Redes autônomas ou orgânicas	São redes constituídas por participantes autônomos, com objetivos específicos próprios e que passam a se articular em função de uma idéia abraçada coletivamente e controlada por pactuação. Neste tipo de rede, os atores são impulsionados por uma idéia mobilizadora, ou seja, compartilhar idéias e informações é fundamental para manutenção do sucesso de uma rede, tendo em vista a construção de uma identidade.
	Redes tuteladas	São redes que se articulam sobre o controle de uma organização que detém o poder e que mobiliza os atores em função de uma regulação legal ou de capacidade de financiamento, modelando o objetivo comum. A permanência fica subordinada a existência de benefícios a adesão.
	Redes subordinadas	Redes onde há apenas um lócus de controle e existe a interdependência de objetivos.
Classificação quanto ao foco de atuação	Redes de mercado	Caracterizam-se pela existência de competição e cooperação. Os parceiros articulam-se em função da produção e apropriação do produto que faz parte da sua existência.
	Redes de compromisso social	Redes que se formam a partir da percepção de um problema que coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento social. É com este tipo de rede que a sociedade trabalha as questões sociais.

Quadro 1 – Classificação de redes.

FONTE: Elaborado a partir de Inojosa (1999).

Complementando, Marcon e Moinet (2001) indicam quatro tipologias para uma melhor compreensão das abordagens existentes para o tema redes. Para os autores, as mesmas podem ser classificadas segundo a simetria de poder, simétricas ou assimétricas, bem como pela formalidade de sua operacionalização.

Neste sentido, as redes assimétricas apresentam uma estrutura hierárquica com poder centralizado. Já as simétricas apresentam descentralização de poder e nelas cada participante guarda sua independência, optando por coordenar algumas atividades de maneira conjunta. Segundo a formalidade, elas podem apresentar-se como redes formais, sendo aquelas que existem mediante contratos e termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os atores. Já as redes informais possibilitam encontros para a troca de informações e o intercâmbio de

experiências com base na livre participação e criação de uma cultura colaborativa.

Balestrin e Verschoore (2008), ao analisar o mapa conceitual proposto por Marcon e Moinet (2001), propõem que as redes não apresentam simetria de poder e concentram um misto entre formalidade e convivência.

Ainda tratando do tema redes, pode-se destacar uma forma de constituição organizacional emergente: as redes colaborativas. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004) dizem que este tipo de rede envolve engajamento mútuo dos participantes para solucionar um problema em conjunto, o que implica a confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação, podendo ser criada a partir de um agrupamento regional entre empresas que já possuem um relacionamento de longa data e um histórico cultural.

Considerando que as características heterogêneas ou superiores de uma firma em relação aos concorrentes podem formar a base da vantagem competitiva de uma empresa (ANDREWS, 1971) e que o que gera o diferencial de desempenho de uma organização frente às demais é a qualidade dos seus recursos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995), pode-se justificar a importância das redes colaborativas. Vallejos (2005) afirma que a colaboração representa uma estratégia que pode auxiliar na sobrevivência e incremento de competitividade das empresas, possibilitando a alavancagem de competências e de recursos internos.

Outra nomenclatura, denominada rede de cooperação, é utilizada para abordar o tema redes no contexto organizacional. Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 79), as redes de cooperação são definidas como “organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo

de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. Os mesmos autores descrevem que o propósito central destas estruturas é reunir atributos que permitam uma adaptação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, e que possibilitem ganhos de escala com a união, mas não deixem as organizações envolvidas perderem a flexibilidade.

Com o objetivo de esclarecer estas diferenças conceituais, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) descreveram as principais características dos conceitos de colaboração e cooperação no escopo de redes colaborativas, criando um modelo de atividades conjuntas encadeadas, onde cada uma subsiste a outra. Artigos como os de Denise (1999), Pires (2004), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), Kemczinski et al. (2007) procuraram identificar a diferença essencial no emprego dos vocábulos.

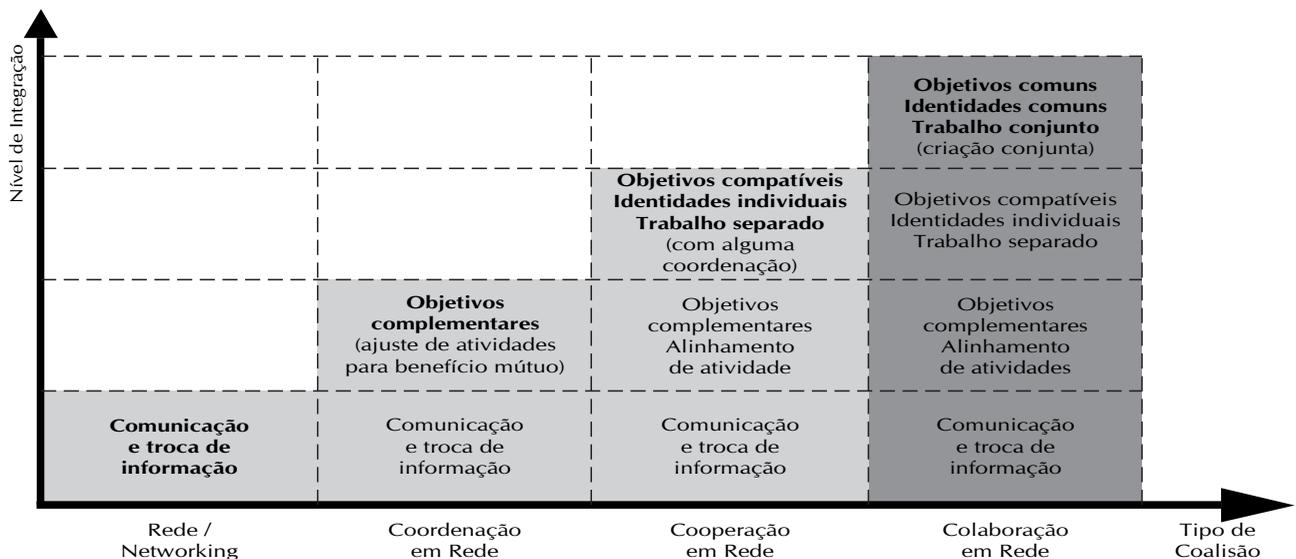


Figura 1 - Exemplo de atividades conjuntas

Fonte: Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006, p. 4).

De acordo Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), o primeiro passo, envolve a comunicação e a troca de informações em benefício mútuo. Cada membro pode se beneficiar de todas as informações disponibilizadas ou compartilhadas, mas não há necessariamente um objetivo comum ou qualquer estrutura que influencia a forma e o calendário de contribuições individuais e, portanto, não há geração de valor comum.

Com o objetivo de alcançar a colaboração, deve-se desenvolver características de coordenação, ou seja,

desenvolve-se um alinhamento de atividades para que se possa obter resultados melhores e mais eficientes. A coordenação funciona como uma cerca para a eficiência, mas não garante a mesma (DENISE, 1999).

Para Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), o próximo passo é a cooperação. Esta etapa envolve a troca de informações e o ajustamento de atividades, bem como a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis. Porém, o valor agregado é o resultado da adição de componentes individuais do valor gerado pelos

vários participantes de forma independente. Cada participante executa a sua parte do trabalho (embora coordenada com outros). Existe, no entanto, um plano comum, que na maioria dos casos não é definido conjuntamente, mas sim concebido por uma entidade única, e que requer baixo nível de sinergia e auxílio mútuo entre as partes.

A última etapa, aquela que garante a coesão em um grupo social, é a colaboração, que segundo as definições encontradas nos trabalhos de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), trata-se de um processo em que entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades para planejar conjuntamente, implementar e avaliar um programa de atividades a fim de atingir um objetivo comum. Pode ser visto como um processo de criação compartilhada, onde cada um reforça as capacidades dos outros.

A colaboração implica em partilhar os riscos, recursos, responsabilidades e recompensas, dando a impressão para os observadores externos de que aquele grupo possui uma identidade comum. Além disso, envolve engajamento mútuo dos participantes para solucionar um problema em conjunto, o que implica a confiança mútua e, portanto, leva tempo, esforço e dedicação (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006). É tida como um facilitador de criação e uma ferramenta essencial para alcançar a inovação. Neste contexto, descreve o conceito de colaboração apresentado por Denise (1999, p. 4):

ao contrário da comunicação, não se trata de trocar informações. Trata-se de utilizar informações para criar algo novo. Ao contrário coordenação, a colaboração visa insights divergentes e espontaneidade, harmonia. E, ao contrário da cooperação, colaboração prospera sobre as diferenças.

Embora este trabalho não objetive desenvolver uma discussão sobre a taxionomia dos termos cooperação e colaboração, considera-se importante ressaltar as diferenças acima apresentadas. Neste sentido, busca-se entender quais as relações entre as redes e a combinação de fatores como comunicação, coordenação, cooperação e colaboração e o capital social. Para facilitar este entendimento, apresentam-se na próxima seção as principais abordagens do tema capital social e posteriormente, sua relação com as redes organizacionais.

3 CAPITAL SOCIAL

O tema capital social vem sendo abordado em diversas áreas de estudo, como a sociologia, economia e ciências políticas, além de ser estudado no contexto das organizações públicas e privadas. Pode-se destacar a relevância do tema, através da constatação de Milani (2003). O autor afirma que a abordagem do tema capital social, geralmente, é tratada na literatura partindo-se do pressuposto que variáveis econômicas não são suficientes para o desenvolvimento social e para a construção de um ambiente sustentável. Logo, as instituições e o sistema social teriam influência, na visão do autor, sobre o desenvolvimento local.

Segundo Albagli e Maciel (2002), a difusão deste conceito ocorreu de maneira rápida por algumas razões, como a valorização das relações e estruturas sociais no discurso político e na ótica econômica, o reconhecimento dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais não contabilizados por outras formas de capital, a mudança no ambiente político-econômico com o reposicionamento dos papéis do Estado e da sociedade e as relações entre o público e o privado, a necessidade de desenvolver conceitos que reflitam a complexidade e o interrelacionamento das várias esferas de intervenção humana e, por fim, o potencial de alavancagem política do capital social.

Embora o tema capital social seja abordado desde o início do século XIX, o mesmo recebeu destaque a partir dos anos de 1990, quando o Banco Mundial passou a estudar o tema e vinculá-lo às questões relacionadas à pobreza, além de utilizar este conceito na avaliação de projetos de desenvolvimento submetidos à instituição. Para este processo, o Banco Mundial passou a considerar quatro formas de capital (ARAUJO, 2003):

- a) capital natural: recursos naturais de que é dotado um país;
- b) capital financeiro: bens produzidos por uma sociedade e que se expressam em infra-estrutura, bens de capital, capital financeiro, imobiliário e outros;
- c) capital humano: definido pelos graus de saúde, educação e nutrição de um povo;
- d) capital social: expresso, basicamente, pela capacidade de uma sociedade estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos.

Neste sentido, o Banco Mundial (2008) define que “o capital social se refere às instituições, relações e normas que definem a qualidade e a quantidade das interações sociais de uma sociedade”. Também destaca que a aplicação do conceito de capital social, em nível prático e operacional, pode ser dividida em cinco dimensões principais:

a) grupos e redes: grupos de indivíduos que promovem e protegem as relações pessoais que melhorem a segurança social;

b) confiança e solidariedade: elementos de comportamento interpessoal que promovem uma maior coesão e robustez das ações coletivas;

c) ações coletivas e cooperação: capacidade das pessoas para trabalhar em conjunto, com o objetivo de resolver problemas comuns;

d) coesão e inclusão social: esta dimensão se refere à atenuação do risco de conflito e promoção do acesso equitativo aos benefícios do desenvolvimento através do reforço da participação dos marginalizados;

e) informação e comunicação: atenua o capital social negativo e promove o capital social positivo, melhorando o acesso à informação.

Também na década de 1990, pode-se atribuir a Robert Putnam o aumento da notoriedade e utilização do tema capital social. Através de sua obra “Comunidade e

Democracia: a experiência da Itália Moderna”, o autor questiona as variações de desempenho entre governos democráticos e descreve as diferenças relacionadas ao desenvolvimento entre as regiões norte e sul da Itália, concluindo que estas se devem a maior presença de capital social na região norte daquele país. Nesta obra, o autor aborda o capital social como um facilitador da cooperação espontânea. Neste sentido, afirma que o capital social “diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (PUTNAM, 2002, p. 177).

Pode-se citar duas vertentes teóricas relacionadas à difusão do conceito de capital social (HELAL; NEVES; FERNANDES, 2007; MACKE, 2007). A primeira vertente, cujos conceitos estão representados no Quadro 2, descreve o capital social acumulado por um determinado indivíduo, sendo que o mesmo poderá obter uma posição de vantagem em determinado grupo, relacionando este processo às questões de poder.

Já no Quadro 3, pode-se destacar alguns conceitos ligados a segunda vertente de estudos sobre o capital social. Nesta linha, o capital social é analisado como um elemento pertencente a um grupo, comunidade ou sociedade, visto como um bem público, encontrado nas relações entre pessoas ou grupos (MACKE, 2007).

Quadro 2

Referência	Conceito
Baker (1999) apud Adler e Kwon (2002, p. 20)	Capital social é “um recurso de agentes derivado de estruturas sociais específicas e então usado em função de seus interesses; ele é criado pelas mudanças nas relações entre os agentes”.
Bourdieu (2001, p. 134)	Ao abordar questões relacionadas ao espaço social, o autor afirma que “o capital representa um poder sobre um campo (num dado momento) e, mais precisamente, sobre o produto acumulado do trabalho passado (...)”. Também destaca que “as espécies de capital, à maneira dos trunfos num jogo, são os poderes que definem as probabilidades de ganho num campo determinado (...)”. Bourdieu define a posição de um determinado agente no espaço social “pela posição que ele ocupa nos diferentes campos, quer dizer, na distribuição de poderes que atuam em cada um deles, seja, sobretudo, o capital econômico – nas suas diferentes espécies - o capital cultural e o capital social e também o capital simbólico, geralmente chamado prestígio, reputação, fama (...)”.
Burt (2000)	Em seu estudo sobre a estrutura de rede do capital social como uma metáfora, o autor afirma que a interligação entre pessoas ou grupo de pessoas, baseada em relações de confiança e troca, proporciona vantagens em termos de retornos mais elevados dos esforços para os envolvidos neste processo.

Continuação do Quadro 2

Referência	Conceito
Lin (2001, p. 12)	Capital social pode ser definido como “os recursos incorporados em uma estrutura social que são acessados e mobilizados em ações intencionais”. De acordo com o autor, este tipo de capital é composto por três elementos: recursos embutidos na estrutura social, acessibilidade aos recursos sociais por indivíduos ou mobilização e utilização desses recursos sociais pelos indivíduos por meio de ações intencionais.
Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243)	“Capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, avaliados e derivados das redes de relacionamento tidas por um indivíduo ou unidade social”.
Portes (1998, p. 6)	O autor afirma que embora existam diferentes entendimentos sobre o tema, há um consenso crescente de que o capital social “representa a capacidade dos agentes para garantir benefícios por força da adesão em redes sociais ou outras estruturas sociais”.
Silva (2006, p. 352)	Baseado na visão de Bourdieu (1980), o autor diz que “o capital social pode ser definido como um conjunto de relações e redes sociais que um agente - um indivíduo - possui e todos os recursos que ela/ele pode reunir no mercado local utilizando tais relacionamentos”.

Quadro 2 – Conceitos de capital social como um “bem individual”

FONTE: Elaborado pelos autores a partir de definições encontradas na literatura.

No enfoque de capital social como um bem público, Coleman (1988) afirma que o mesmo é definido pela sua função, não se apresentando como uma entidade única, mas diversas entidades distintas, com dois elementos em comum: consistir em alguns aspectos das estruturas sociais e facilitar certas ações dos agentes dentro destas estruturas. Concluindo, o autor afirma que “o capital social é produtivo, possibilitando a obtenção de determinados objetivos que na sua ausência não seria possível” (COLEMAN, 1988, p. 98).

Além destas vertentes, o capital social pode ser

estudado sob o enfoque de duas unidades de análise distintas quanto ao contexto das relações. A primeira unidade está ligada às redes de relacionamento dentro de um grupo (relações intra-grupos) e neste caso o capital social é estudado no contexto de comunidades, associações ou grupos em geral. Já quando o estudo ocorre em redes de empresas, nações, APLs e outras formas organizativas, pode-se destacar o estudo do capital social nas redes de relacionamento entre grupos (inter-grupos) (MACKE, 2007).

Quadro 3

Referência	Conceito
Adler e Kwon (2002, p. 18)	Ao contextualizar o capital social nas estruturas sociais, os autores afirmam que o mesmo “é o recurso à disposição dos agentes em função da localização dos mesmos na estrutura de suas relações sociais”.
Coleman (1988, p. 118-119; 1990, p. 302)	Capital social estudado em paralelo com o capital financeiro, físico e humano, sendo identificado em três formas: obrigações e expectativas, que dependem da confiabilidade do ambiente social, capacidade de fluxo de informação da estrutura social e normas acompanhadas por sanções. “Características da organização social, tais como confiança, normas e redes que podem melhorar a eficiência da sociedade, por facilitarem ações coordenadas.”
Durston (2001, p. 2)	“Capital social é o conteúdo de certas relações e estruturas sociais, aquelas caracterizadas por atitudes de confiança e comportamentos de reciprocidade e cooperação”.
Fukuyama (2000, p. 28)	Ao abordar o capital social com enfoque no desenvolvimento de países, o autor afirma que o mesmo pode ser definido como “um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo que permitem a cooperação entre eles”. Neste sentido, estas normas devem incluir virtudes como honestidade, cumprimento de obrigações e reciprocidade.

Continuação do Quadro 3

Referência	Conceito
Harpham, Grant e Thomas (2002, p. 106)	“Capital social refere-se ao grau de ligação e a qualidade e a quantidade das relações sociais em determinada população”.
Harpham, Grant e Thomas (2002, p. 106)	“Capital social refere-se ao grau de ligação e a qualidade e a quantidade das relações sociais em determinada população”.
Milani (2003, p. 28)	“Somatório de recursos inscritos nos modos de organização cultural e política da vida social de uma população”. Para o autor, o capital social é um bem coletivo que garante o respeito de normas de confiança mútua e de compromisso cívico, diretamente ligado às associações horizontais entre pessoas, redes verticais entre pessoas e organizações, ao ambiente social e político em que se situa a estrutura social e ao processo de construção e legitimação do conhecimento social.
Nooteboom (2007)	O autor propõe uma definição de capital social com foco na contrubuição para a consecução das metas de agentes com base nas relações. Neste caso, os agentes são definidos como indivíduos, grupos, bem como empresas e outros tipos de organização. Conclui que, considerando o capital de forma mais generalizada, o capital social requer investimentos para sua construção.
Putnam (2002, p. 177)	“Características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”.

Quadro 3 – Conceitos de capital social como um “bem público”

FONTE: Elaborado pelos autores a partir de definições encontradas na literatura.

Outra abordagem importante sobre o capital social, que serve de base para diversas pesquisas sobre o tema, é a análise do mesmo sob o enfoque de suas dimensões.

Assim, pode-se citar os trabalhos publicados em 1997 e 1998, por Nahapiet e Ghoshal, que destacam as relações entre capital social, capital intelectual e criação de valor e vantagem para as empresas. De acordo com os autores, assim como o capital físico, financeiro e humano, o capital social também pode produzir riqueza para a organização, permitindo a realização de atividades, que na sua ausência não seriam possíveis ou seriam realizadas a custos mais elevados.

Neste sentido, Nahapiet e Ghoshal (1997) destacam que o capital social possui diversos atributos e que essas características podem ser subdivididas em três dimensões distintas que, embora sejam abordadas analiticamente de forma separada, possuem grande conexão:

a) dimensão estrutural: se refere ao padrão de conexão entre os atores e inclui conexões e configurações da rede que descreve o padrão de ligações em termos de mensuração como densidade, conectividade, hierarquia e adequação organizacional;

b) dimensão relacional: se refere aos ativos que são

criados e alavancados por meio do relacionamento e incluem atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas;

c) dimensão cognitiva: se refere aos recursos que representam visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como a linguagem, códigos e narrativas.

Ao comentar a relação entre as dimensões acima citadas, Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que nem todas as dimensões do capital social são mutuamente reforçadas, porém a dimensão estrutural do capital social influencia o desenvolvimento da dimensão relacional e cognitiva.

Independente da vertente, unidade de análise ou dimensão do capital social descritas nos estudos, alguns elementos básicos, como a confiança e a cooperação, podem ser destacados na abordagem do tema.

Fukuyama (2000), por exemplo, afirma que todas as sociedades possuem algum capital social e que as diferenças entre as mesmas estariam relacionadas às questões de confiança e cooperação. Convergindo com esta idéia, Putnam (2002) aborda a confiança como um componente básico do capital social, sendo que a mesma

promove a cooperação.

Pode-se definir a confiança como:

a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade. Essas normas podem ser sobre questões de 'valor' profundo, como a natureza de Deus ou da justiça, mas também compreendem normas seculares, como padrões profissionais e códigos de comportamento (FUKUYAMA, 1996, p. 41).

A confiança também é destacada como um importante elemento do capital social por Barquero (2003, p. 96), afirmando que “a existência de confiança não só cria um ambiente de credibilidade e, conseqüentemente, de legitimidade, como fortalece o contrato social”. O autor complementa que a ausência deste elemento pode gerar tensão permanente e instabilidade na sociedade.

Também com enfoque no tema confiança, Araujo (2003) cita o economista Albert Hirshman, que afirma que o capital social aumenta dependendo da intensidade de seu uso, no sentido de que praticar cooperação e confiança produz mais cooperação e confiança e, conseqüentemente, mais prosperidade.

Por fim, pode-se destacar algumas características, comuns às diferentes visões de capital social, levantadas por Serageldin e Grootaert (1999), ao abordar o tema através de uma visão integrada:

a) ligação com as esferas econômicas, sociais e políticas, bem como a compreensão de que as relações sociais afetam e são afetadas pelos resultados econômicos;

b) foco nas relações entre agentes econômicos e organizações formais e informais e a possibilidade destes agentes em melhorar a eficiência de atividades econômicas;

c) verificação que relacionamentos e instituições sociais têm resultados positivos. Assim, uma vez que indivíduos isolados não podem obter estes resultados, os agentes tendem a investir em capital social, criando um ambiente de apoio;

d) a constatação de que não apenas o potencial social das relações provoca a melhoria dos resultados econômicos, mas também a visão de que algumas destas relações poderão ter efeitos negativos. Isto dependerá da natureza das relações, a existência de normas e valores e o contexto político.

Segundo os mesmo autores, diante do entendimento

de como o capital social contribui para a economia e para os resultados sociais, verificam-se novas demandas em termos de conceituação e mensuração deste constructo. Ainda pode-se destacar, através da próxima seção deste estudo, a relação do capital social com o contexto das organizações.

4. RELAÇÕES ENTRE REDES ORGANIZACIONAIS E CAPITAL SOCIAL

Considerando-se que o capital social pode ser definido como “o conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 124), torna-se possível relacioná-lo com o contexto de redes organizacionais, uma vez que o mesmo facilita o empreendimento de ações colaborativas complexas.

A relevância desta abordagem é destacada por Marteleto e Silva (2004). Os autores afirmam que o crescente interesse pelos estudos relacionados a redes sociais está diretamente ligado ao crescimento de pesquisas na área de economia e sociologia sobre a importância do capital social.

Neste sentido, o estudo do tema capital social vem acontecendo em diversos contextos: famílias, comportamentos da juventude, educação, saúde pública, comunidades, democracia e governos, desenvolvimento econômico e problemas da coletividade como um todo. Além disso, as pesquisas sobre capital social nas organizações vêm aumentando nos últimos anos, enfocando as mais diversas áreas: empregabilidade e evolução profissional, intercâmbio de recursos e promoção à inovação, criação de capital intelectual, desenvolvimento de equipes, redução dos índices de rotatividade nas empresas, aprendizagem organizacional, entre outros (ADLER; SWON, 2002). Logo, pode-se verificar a relação do tema com o ambiente interno e externo às organizações.

A relevância desta discussão, neste contexto, já era sinalizada por Coleman (1988). O autor diz que, assim como o capital físico ou humano facilitam a atividade produtiva, o mesmo se dá com o capital social. Também exemplifica a afirmativa, através da constatação de que um grupo que possui extensa confiabilidade é capaz de obter melhores resultados em comparação a outro grupo

sem esta característica.

O capital social, abordado no ambiente externo às organizações, pode estar vinculado, segundo Marti (2004), a algumas relações que empresas mantêm no sentido de criar vantagens competitivas não apenas com base nas suas próprias competências, mas também competências de outras organizações ou instituições localizadas em um mesmo cluster, por exemplo. De uma forma simplificada, o autor afirma que, neste sentido, o capital social é considerado a soma dos recursos e capacidades que pertencem a uma rede de organizações, no qual as empresas têm o objetivo de competir com sucesso.

Reforçando esta idéia, Balestrin e Verschoore (2008, p. 124) dizem que o empreendimento de ações colaborativas complexas entre empresas se torna possível através do capital social, uma vez que “a formação de uma rede de cooperação será influenciada pelo grau com que as pessoas de uma comunidade empresarial compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos coletivos”.

Neste contexto, destacam-se aqui alguns estudos que relacionam o capital social com as redes organizacionais, dando a esta ligação os mais diversos enfoques:

a) capital social da organização relacionado ao conhecimento e à informação aos quais a empresa pode ter acesso, através dos funcionários, clientes, organizações parceiras e outros vínculos formais e informais com agentes externos (ANAND; GLICK; MANZ, 2002);

b) capital social e seus efeitos sobre projetos de empresas nascentes, explorando dois enfoques: a estrutura social interna e externa das equipes de trabalho das empresas pesquisadas. Na estrutura interna, o estudo enfoca padrões de comunicação e sentimentos entre os membros e na estrutura externa o foco está na diversidade de laços que os membros mantêm com terceiros (WEISZ; VASSOLO, 2004);

c) o impacto do capital social no que diz respeito à aquisição de conhecimento externo pela rede. Os resultados indicam que a dimensão estrutural e a dimensão cognitiva do capital social influenciam diretamente a aquisição de conhecimento (SU; LEE, TSAY, 2005);

d) capital social, representado pelas relações de confiança e colaboração, e sua relação com as redes organizacionais, vistas como um fator de

desenvolvimento econômico e social (SANABIO, 2006);

e) redes e o capital social resultante das mesmas, como principal determinante do sucesso das empresas gerenciadas por empresários imigrantes (SEQUEIRA; RASHEED, 2006).

f) o papel mediador de partilha de informação nas relações entre as dimensões do capital social e a competitividade. Os resultados da regressão múltipla e dos testes com equações estruturais mostram que o compartilhamento de informações desempenha um papel mediador nas relações entre as três dimensões do capital social e uma melhoria na competitividade (WU, 2008);

g) cultura organizacional e sua influência na capacidade de aliança de uma empresa e como isto afeta o capital social, que facilita a construção e a utilização dos recursos colaborativos com maior produtividade (BEUGELSDIJK; NOORDERHAVEN; KOEN, 2009).

Ainda com enfoque na ligação entre os dois temas, outros autores, como Locke (2001) apud Balestrin e Verschoore (2008), afirmam que uma rede pode fazer uso de fontes de capital social preexistentes entre um grupo de empresas envolvidas. No entanto, se o nível de capital social entre as empresas for baixo, a rede poderá gerar as condições necessárias para desenvolvê-lo.

Também pode-se destacar que as redes colaborativas de mercado organizam-se principalmente para tornar favorável sua posição frente à concorrência. Neste caso, devem ser valorizados os recursos internos disponíveis a este grupo, pois eles podem se tornar a fonte de sua vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNEFELT, 1984).

Tal afirmativa remete ao tema capital social que ao se apresentar como um atributo interno de organizações ou comunidades, por exemplo, pode se constituir como uma fonte de vantagem competitiva para estas instituições.

Neste sentido, o capital social, torna-se um recurso importante, funcionando como um potencializador da capacidade individual e coletiva mediante as práticas colaborativas, e que, a exemplo das outras formas de capital, é igualmente produtivo, viabilizando a realização de objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência, constituindo-se num bem público (PUTNAM, 2002), igualmente acessível a qualquer pessoa (MACKE, 2006), com qualidades “idiossincráticas” (ARREGLE et al, 2007).

O capital social produz bens sócio-emocionais, expressos em emoções, sentimentos e relacionamentos (ROBISON; FLORA, 2003). A interação entre os agentes da rede é o que dá a forma aos relacionamentos. Uma grande quantidade de laços fortes forma uma densa rede (GRANOVETTER, 1973), com características relacionais únicas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), que afetam os resultados econômicos e empresariais beneficentemente e, portanto, suas vantagens competitivas (SEQUEIRA; RASHEED, 2006; WATSON; PAPAMARCOS, 2002).

Quando há confiança, há expansão de contatos horizontais e ampliação dos negócios (FUKUYAMA, 1996). A formação de grandes negócios supõe interação com um número maior de pessoas (ARAUJO, 2003). Em um ambiente onde existe uma presença maior de capital social é possível que as oportunidades de desenvolvimento sejam mais bem aproveitadas, como é o caso do Sul da Itália, estudado por Putnam (2002), principalmente pelo acúmulo de fluxos de informação que facilita a ação (ANDREVSKI; FERRIER; BRASS, 2008; COLEMAN, 1988).

Assim afirma-se que a confiança, a estabilidade, a durabilidade dos relacionamentos e o fechamento da rede são elementos chaves na busca de altos níveis de

confiança e de normas de cooperação. Estas qualidades também influenciam a clareza e a visibilidade das obrigações mútuas (COLEMAN, 1988; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; PUTNAM, 2002).

Então, a decisão de participar num acordo de cooperação está revestida de uma interação social. Logo, se as interações entre os agentes são o elemento chave de um mecanismo de colaboração, as características que estão presentes na interação (capital social) serão cruciais para o sucesso do projeto. Seja qual for a duração e os objetivos do negócio, um bom parceiro se tornou um dos principais ativos empresariais, ou seja, uma vantagem da sociedade colaborativa (KANTER, 1994). Para tanto, atribui-se o sucesso das alianças, como sendo função da qualidade e quantidade do relacionamento entre os parceiros.

Uma rede colaborativa pode ser mais competitiva e ter maior êxito quando investe em dois elementos fundamentais, que são a cultura organizacional e as pessoas (relacionamentos) - capital social- (VALEJOS et al, 2008). A Figura 2 representa uma proposta de modelo de análise do capital social em redes colaborativas, com vista à aquisição e manutenção de vantagens competitivas.

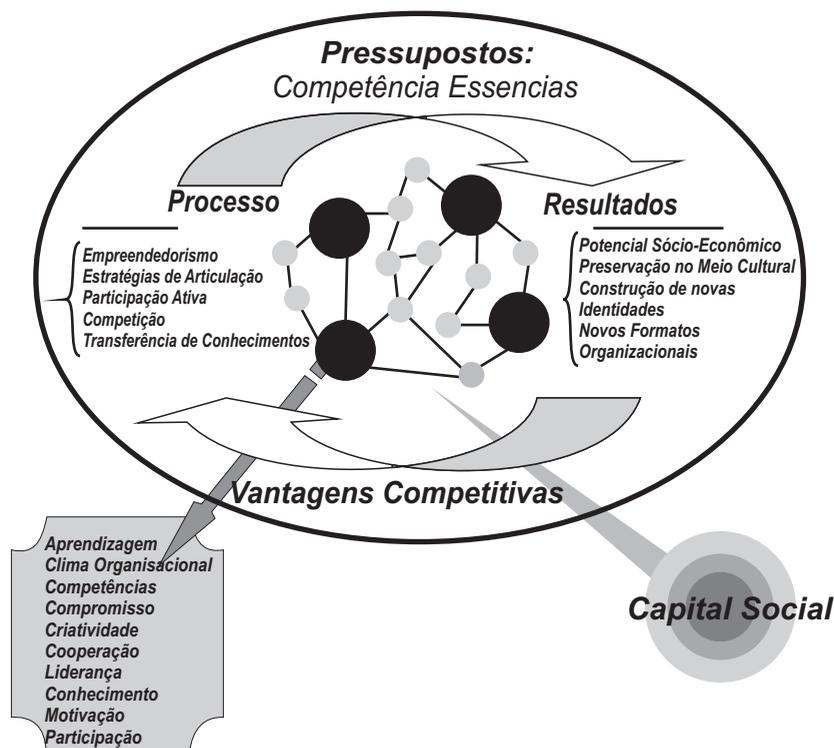


Figura 2 – Modelo de análise de capital social em redes colaborativas
 FONTE: Adaptado de Valejos et al (2008).

As empresas organizadas em rede possuem maior número de alianças e assim, tornam-se mais capazes de permanecer competitivas e introduzir complexo repertório de ações competitivas (ANDREVSKI; FERRIER; BRASS, 2008). O estoque de capital social de uma rede facilita o acesso de empresas e de indivíduos a oportunidades e a iniciativas de ação colaborativa. Logo, o capital social pode ser considerado o recurso básico de uma das principais estratégias de competitividade empresarial nas próximas décadas: a colaboração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem do tema redes, no contexto organizacional, vem se ampliando nos últimos anos, uma vez que as mesmas permitem a adequação de empresas a um ambiente mercadológico cada vez mais competitivo, além de proporcionar vantagens e flexibilidade às organizações envolvidas.

Paralelamente, as relações e estruturas sociais são apresentadas, atualmente, como importantes fatores para o desenvolvimento local e para a construção de ambientes sustentáveis. Neste contexto, pode-se destacar o capital social, sendo que o mesmo é caracterizado como as atribuições de uma organização, como a confiança, normas e redes, que facilita ações coordenadas e melhora a eficiência da sociedade (COLEMAN, 1990).

Assim, diversos estudos incluem o capital social como um atributo de organizações, relacionando o mesmo a criação de vantagens competitivas para as empresas (WATSON; PAPAMARCOS, 2002). Pode-se, ainda, destacar as afirmativas de Cohen e Prusack (2001). Estes autores consideram que o capital social forma uma espécie de ponte entre as pessoas, trazendo benefícios para as organizações onde as mesmas atuam, como a redução de custos, dos índices de rotatividade, o surgimento de uma maior estabilidade organizacional e a promoção da disseminação do conhecimento e da aprendizagem.

O estudo do capital social no contexto das redes está vinculado às relações que empresas mantêm no sentido de criar vantagens competitivas não apenas com base nas suas próprias competências, mas também competências de outras organizações ou instituições localizadas em um mesmo cluster, por exemplo (MARTI, 2004).

Por fim, a interação entre os dois temas é reforçada por Balestrin e Verschoore (2008), que destacam que o capital social gerado em redes constitui uma alternativa viável para a redução de ações oportunistas entre

organizações. Segundo os autores, este fato se dá por dois motivos: (i) integrantes costumam observar regras de reciprocidade e evitam ações oportunistas, pois são socialmente contidos pelos demais membros da rede, com os quais necessitam manter um relacionamento duradouro; (ii) as redes geram ganhos competitivos e estas vantagens estão disponíveis apenas para os membros da rede.

A partir das considerações apresentadas, pode-se afirmar que a difusão dos temas redes e capital social, desde a década de 90, expressa o reconhecimento e a valorização dos recursos embutidos em estruturas e em redes sociais, até então não contabilizados por outras formas de capital.

Além disso, a emergência dos temas permite que os mesmos sejam reconhecidos pela comunidade acadêmica e empresarial como elementos que possibilitam um melhor entendimento e intervenção sobre a dinâmica econômica, uma vez que abrangem a estrutura e as relações existentes na sociedade.

Por fim, embora se tenha apresentado uma série de abordagens relacionadas aos temas acima citados, verifica-se que existe uma série de possibilidades de pesquisas no sentido de aprofundar os conceitos e metodologias relacionadas às ligações entre redes organizacionais e capital social.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; KWON, Seok-Woo. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. *Capital social e empreendedorismo local: proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANAND, V.; GLICK, W.; MANZ, C. C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *RAC Eletrônica*, p. 57-73, out./dez. 2002.

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Nova York: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANDREWSKI, G.; FERRIER, W. J.; BRASS, D. *social capital and competitive behavior: study of interfirm networks and rivalry among automakers*. Disponível em: < http://gatton.uky.edu/Faculty/ferrier/Ferrier%20Competitive%20Dynamics%20Seminar%20WEB_files/Research%20Workshop/Andrewski%20Ferrier%20and%20Brass%202007.pdf> Acesso em: 09 nov. 2008.
- ARAUJO, M. C. S. D. *Capital social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- ARREGLE, J. et al. The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 44, n. 1, p. 73-95, 2007.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BANCO MUNDIAL. *What is social capital?* Disponível em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTSOCIALCAPITAL>. Acesso em: 15 dez. 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Greenwich, v.17, n 1, p. 99-120, 1991.
- BARQUERO, M. Construindo uma outra sociedade: o capital social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil. *Revista Sociologia Política*, n. 21, p. 83-108, nov. 2003.
- BEUGELSDIJK, S.; NOORDERHAVEN, N. G.; KOEN, C. I. *Organizational culture, alliance capabilities and social capital*. Disponível em: < <http://spitswww.uvt.nl/web/fsw/lustrum/papers/beugelsdijknoorderhavenkoen.pdf>> . Acesso em: 05 jan. 2009.
- BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- BURT, R. S. The network structure of social capital. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, v. 22, p. 1-93, 2000.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative networked organizations: research agenda for emerging business models. *Kluwer Academic Publishers*, Norwell, 2004.
- _____. Collaborative networks: value creation in a knowledge society. In: PROLAMAT'06. 2006, Shanghai. *Proceedings...* Shanghai, Springer, 2006.
- CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 3.
- COHEN, D.; PRUSACK, L. *In good company: how social capital makes organization work*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, n. 94, p. 95-120, 1988.
- _____. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v.73, n. 4, p.118-128, jul./ago. 1995.
- DENISE, L. Collaboration VS.C-Three: cooperation, coordination and communication. *Innovating Reprint*, v. 7, n. 3, 1999.
- DURSTON, J. *Evaluando capital social en comunidades campesinas en Chile*. Santiago, dez. 2001. (Presentación

- realizada a La Fundación Ford). Disponível em: http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/files/evaluando_capital_social.pdf. Acesso em: 22 dez. 2008.
- FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- _____. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- HARPHAM, T.; GRANT, E.; THOMAS, E. Measuring social capital within health surveys: key issues. *Oxford University Press*, v. 17, p. 106-111, 2002.
- HELAL, D. H.; NEVES, J. A.; FERNANDES, D. C. Empregabilidade gerencial no Brasil. *RAC Eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-19, maio/ago. 2007.
- INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, v. 33 n. 5, p. 115- 141, 1999.
- KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.
- KEMCZINSKI, A. et al. Colaboração e cooperação: pertinência, concorrência ou complementaridade. *Revista Produção*, v. 7, n. 3, nov. 2007.
- LIN, N. Building a network theory of social capital. In: LIN, N.; COOK, C.; BURT, R. S. *Social capital: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 2001, p. 3-30.
- MACKE, J. *Programas de responsabilidade social corporativa e capital social: contribuições para o desenvolvimento local?* 2006. 307 f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- _____. *Capital social como dimensão do desenvolvimento local: uma proposta de construção de indicadores e avaliação de experiências*, 2007. Projeto de Pesquisa (Programa de Pós-Graduação em Turismo)-Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.
- MARCON, C.; MOINET, N. *Estratégia-rede: ensaio de estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. de O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 3, 2004.
- MARTI, J. M. V. Social capital benchmarking system: profiting from social capital when building network organizations. *Journal of Intellectual Capital*, v. 5, n. 3, p. 426-442, 2004.
- MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: CONFERÊNCIA REGIONAL ISTR-LAC. 4., 2003, San José. *Anais...* San José, 2003.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of Management Proceedings*, n. 22, p. 35-39, 1997.
- _____. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NOOTEBOOM, B. Social capital, institutions and trust. *Review of Social Economy*, v. 65, n. 1, p. 29-53, mar. 2007.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e*

- casos. São Paulo: Atlas. 2004.
- PORTES, A. Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, n. 24, p. 1-24, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79-91, 1990.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ROBISON, L.; FLORA, J. The social capital paradigm: bridging across disciplines. *American Agricultural Economics Association*, v. 85, n. 5, p. 1187-1193, 2003.
- SANABIO, M. T. Redes organizacionais: paradigmas e capital social. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 26., 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ABEPRO, 2006.
- SCHRAGE, M. *Shared minds: the new technologies of collaboration*. New York: Random House, 1990.
- SEQUEIRA, J. M.; RASHEED, A. A. Start-up and growth of immigrant small businesses: the impact of social and human capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 11, n. 3, p. 357-375, 2006.
- SERAGELDIN, I.; GROOTAERT, C. Defining social capital: an integrating view. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. *Social capital: a multifaceted approach*, Washington: The World Bank, 1999, p. 203-217.
- SILVA, M. F. G. da. Cooperation, social capital and economic performance. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 26, n. 3, p. 345-363, jul./set. 2006.
- SU, K.; LEE, Y.; TSAI, Y. The paradigm of knowledge acquisition and social capital in engineering education: empirical research from taiwanese universities. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, v. 4, n.1, 2005.
- VALLEJOS, R. V. *Um modelo para formação de empresas virtuais no setor de moldes e matrizes*. 2005. 192 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- _____. et al. Collaborative networks and social capital: a theoretical and practical convergence. In: *IFIP TC 5 WG 5.5 NINTH WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES*. 2008, Boston. Proceedings... Boston: Springer, 2008, p. 43-52.
- WATSON, G. W.; PAPAMARCOS, S. Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, v. 16, n. 4, p. 537-552, 2002.
- WEISZ, N.; VASSOLO, R. S. O capital social das equipes empreendedoras nascentes. *RAC Eletrônica*, v. 44, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2004.
- WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.
- WU, W. Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: the mediating role of information sharing. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 1, 2008.

Recebido em dezembro de 2009.

Aprovado em dezembro de 2009.



Dossiê

Aspectos e Perspectivas
Sociais da Administração



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes
ISSN 0103-9253
v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

Cooperação Empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas organizada na forma de cooperativa

ADRIANA SALETE DANTAS DE FARIAS

Universidade Federal de Campina Grande

FRANCISCO DE SOUZA RAMOS

Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar o tipo de relacionamento comercial desenvolvido em uma rede de empresas pertencentes ao setor têxtil, organizadas sob a forma de cooperativa. A idéia principal foi a de verificar a existência de cooperação, como também a estrutura de coordenação e os aspectos que podem balizar a consistência e continuidade da referida rede de empresas. Para tanto, uma base teórica foi formada em torno dos conceitos de competição e de cooperação relativos aos relacionamentos interempresariais, a partir de contribuições da Economia Industrial e da Teoria dos Jogos. Essa revisão de literatura permitiu desenvolver um roteiro para a realização de entrevistas junto a alguns participantes da cooperativa estudada. A análise das informações obtidas nas entrevistas, bem como a análise de informações coletadas de vários documentos da cooperativa e de informações técnicas relativas às atividades desenvolvidas ao longo da cadeia produtiva do algodão colorido, permitiu verificar aspectos de estabilidade da cooperação nessa rede de empresas, principalmente, devido à estrutura de coordenação desenvolvida pela administração da cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativismo. Administração. Setor têxtil.

Cooperative management: case study in a network of companies organized in the form of cooperative

ABSTRACT

This paper aimed the identification of the type of the mercantile relationship developed in a network of companies from the textile industry, which are organized as a cooperative society. The main point was the checking of the existence of cooperation as well as the structure of the coordination and the aspects that could mark the consistence and continuity of the above-mentioned network. For that, a theoretical basis was formed around the concepts of competition and cooperation applied to inter-entrepreneur relationships, with contributions from the Industrial Economy and the Theory of Games. This revision of literature allowed the development of a script to the accomplishment of interviews with some partners from the studied cooperative. The analysis of the information obtained in the interviews as well as the analysis of the information collected from several cooperative documents and also from technical information related to the developed activities throughout the productive chain of colored cotton allowed the examination of aspects of stability of the cooperation in this network. This was mainly due to the structure of the coordination developed by the cooperative management.

Key words: Cooperativismo. Business Administration. Textile industry.

ADRIANA SALETE DANTAS DE FARIAS

Mestre em Engenharia de Produção pela UFPB, professora Assistente da UFCG.
Email: diana_recife@yahoo.com.br.

FRANCISCO DE SOUZA RAMOS

Doutor em Economia pela Universite Catholique de Louvain, Bélgica. Professor Adjunto da UFPE.
Email: fsr@ufpe.br

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que estão inseridas as empresas sofreu importantes mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem econômica e tecnológica. As mudanças econômicas, decorrentes principalmente da globalização e da incerteza que é aumentada por ela, criam novas exigências competitivas para as empresas.

As mudanças de ordem tecnológica referem-se tanto aos processos produtivos quanto aos processos de gestão, tendo em vista a gama de novas tecnologias que combinam aplicações de hardware com aplicações de software, as quais redefiniram o cenário mundial nas últimas décadas, alterando a operacionalização dos processos internos. Quanto aos relacionamentos entre empresas, estes também têm sofrido significativas modificações.

Tradicionalmente, cada organização define métodos próprios de gestão, preocupa-se com a redução de seus custos operacionais e com a rentabilidade de seu negócio e gerencia suas atividades em função de diretrizes próprias para alcançar objetivos estratégicos no mercado. Em paralelo, cada organização desempenha uma atividade econômica específica que se insere em um contexto maior na visão de cadeia produtiva.

Uma cadeia produtiva pode ser conceituada, segundo Kupfer e Hasencleve (2002) como um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos. A cadeia produtiva, então, incorpora todas as empresas que em algum momento das etapas produtivas contribuem para a formação e distribuição de determinado produto/serviço, incluindo assim, as operações de suprimento e distribuição que ocorrem entre as empresas participantes.

Sendo assim, uma empresa necessita relacionar-se com outras para garantir o suprimento dos recursos que necessita e/ou para receber serviços que não dispõe, os quais são complementares à função que realiza. As empresas também necessitam repassar para seus clientes os produtos ou serviços que fornecem e, então, remunerar o esforço produtivo que realizam para continuarem atuando no mercado.

Durante muito tempo, os relacionamentos comerciais de compra, venda e até de prestação de serviços desenvolvidos entre as organizações se caracterizaram tipicamente como de confronto, com

cada organização tentando fechar uma negociação vantajosa para si, sendo bem sucedida neste propósito aquela organização com maior poder de barganha.

Para escapar dessa pressão competitiva, a opção pela formação de alianças estratégicas entre empresas, concorrentes ou não, tem sido crescente nos últimos anos (FREITAS, 2001), abrindo a visão de que relacionamentos de cooperação também são possíveis e capazes de alavancar muito a rentabilidade de uma empresa, à medida que conseguem diminuir custos ao longo da cadeia e também garantir melhores níveis de serviços para os clientes. Segundo Chesnai (1996) as alianças e acordos são, por excelência, o meio que permite que diversas empresas se coliguem para aperfeiçoamento acelerado de tecnologias.

A interdependência das empresas é um fato. Para sobreviverem e prosperarem, as organizações necessitam de recursos, sendo raras as vezes em que estas controlam todos os recursos que necessitam. Assim, as organizações precisam se engajar em relações com outras que controlam estes recursos (FURLANETTO, 2002).

Adquirir recursos implica em custos de transação, ou seja, em dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre as organizações para garantir o cumprimento dos termos contratuais estabelecidos numa transação (WILLIAMSON, 1985; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Por outro lado, existindo acordos de cooperação entre empresas, a tendência é de que os custos de transação sejam diminuídos e, conseqüentemente, as condições de operação das empresas envolvidas sejam simplificadas como também sua rentabilidade melhorada.

As novas tecnologias relacionadas às telecomunicações e à informática permitiram às companhias gerenciar melhor as economias de custos de transação. Essas novas tecnologias também facilitaram a gestão das numerosas novas relações. Através dessas novas tecnologias o acompanhamento e controle das operações em toda a rede podem ser realizados de forma mais eficiente.

As empresas organizadas em rede tentam estabelecer relacionamentos cooperativos que lhes sejam favoráveis, ao tempo em que também podem criar valor para o mercado pela redução de custos ao longo da cadeia produtiva e da integração dos participantes via compartilhamento de recursos e/ou informações.

A possibilidade de integrar uma rede de empresas apresenta-se de várias formas para as organizações.

Segundo Cândido (2001), algumas dessas formas correspondem à formação de redes de pequenas empresas que se relacionam em um consórcio. Outras formas podem ser do tipo clusters, franchising, fusões e aquisições, ou ainda, Joint-Ventures. Furlanetto (2002) destaca também os distritos industriais, os sistemas locais de produção e as cadeias de suprimento. A característica principal dessas formas organizacionais é que a integração entre as empresas que delas participam é baseada em acordos de cooperação.

As várias formas de organizações em rede visam proporcionar às empresas participantes uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver caso atuassem individualmente no mercado.

Com base nesse contexto, o objetivo do presente estudo foi o de examinar uma rede de empresas coordenadas sob a forma de cooperativa, buscando analisar a intensidade da cooperação existente nessa formação e também aspectos de sua estrutura de coordenação.

A justificativa para a realização deste trabalho reside no fato de que em um ambiente no qual a cooperação é naturalmente esperada (em uma cooperativa) torna-se importante verificar sua intensidade e a possibilidade de estabilidade no longo prazo. Por outro lado, a verificação de tais aspectos se torna fundamental para a continuidade das estratégias de expansão e de diversificação já iniciadas pela administração da cooperativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Competição e Cooperação estão profundamente ligadas com o desenvolvimento dos seres vivos e particularmente do ser humano. Desde que exista escassez de recursos, haverá competição para apropriação desses. Muitas foram as situações de disputa que desencadearam confrontos militares entre povos na antiguidade e também no século passado. Os objetivos dos confrontos bélicos variaram desde garantir melhores condições de vida para determinada população até legitimar a posse e a acumulação de riquezas e poder político.

Da mesma forma que se verifica a propensão do ser humano à competição, também é possível perceber situações em que a cooperação existe. Tais situações evidenciam a existência de cooperação relacionada, por

exemplo, ao grau de parentesco ou amizade, ou ainda, à simples convivência continuada. Porém, há casos em que a cooperação pode ocorrer sem que haja sequer um conhecimento prévio entre indivíduos, como em uma situação de socorro prestado em virtude de desastres naturais ou em qualquer outro tipo de fatalidade.

Assim, observa-se que os seres humanos algumas vezes lutam uns com os outros e algumas vezes cooperam entre si. Por isso, para estudar fenômenos sociais exigem-se métodos que permitam analisar diferentes tipos de comportamentos. Nesse aspecto, a Teoria dos Jogos tem despertado grande interesse devido às suas múltiplas aplicações a problemas sociais, econômicos e políticos (MARINHO, 2005).

A Teoria dos Jogos representa um método para abordar, de modo formalizado, os processos de tomada de decisão por parte de agentes que reconhecem sua interação mútua (FIANI, 2004). Quando esses agentes são empresas em um ambiente de mercado, a tomada de decisão envolve o posicionamento estratégico de uma empresa a partir das expectativas que ela tem em relação ao posicionamento estratégico da empresa com quem está interagindo.

Usualmente se apresenta a Teoria dos Jogos por um de seus jogos mais famosos: o Dilema do Prisioneiro. Neste jogo, dois indivíduos podem responder a ação de um para o outro de forma cooperativa, não-cooperativa ou oportunista. Em cada uma das situações a uma expectativa do resultado para cada jogador. Assim, se ambos cooperam, ambos ganham, se ambos não cooperam, ambos perdem e se, um coopera e o outro não, aquele que não cooperou leva vantagem sobre o que cooperou. Estes resultados são obtidos de acordo com o tipo de ação que os jogadores possam escolher no jogo.

Como um jogador não sabe qual será a escolha do outro, a estratégia mais provavelmente escolhida é a de não cooperar, que pode produzir uma grande vantagem para um indivíduo se o outro acredita que ele vai cooperar. Se o outro também não quiser cooperar, ambos têm os mesmos maus resultados. De fato, a estratégia não cooperar nunca perde, no mínimo, empata. Porém, o que se verifica é que esta estratégia, apesar de ser dominante, não permite que os jogadores obtenham o melhor resultado possível. Se a decisão mútua fosse de cooperar, ambos obteriam melhores resultados.

Axelrod (1986) afirma que o Dilema do Prisioneiro é,

simplesmente, uma formulação abstrata de certas situações, muito corriqueiras e muito interessantes, nas quais o que individualmente é ótimo leva a uma decisão onde racionalmente se faz a melhor escolha individual, nesse caso, um comportamento oportunista.

O dilema do prisioneiro é a ilustração eloqüente de que há circunstâncias em que a busca da rivalidade é a escolha mais racional. Contudo, mesmo em um contexto de rivalidade, a cooperação pode surgir. O próprio dilema do prisioneiro, quando aparece repetidamente, é um exemplo disso (BÉRNI, 2004).

O escopo da Teoria dos Jogos abrange o estudo de jogos de natureza não-cooperativa e de jogos de natureza cooperativa. Para o desenvolvimento de jogos não-cooperativo é assumido o princípio do comportamento racional, a partir do qual se estabelece que todos os jogadores têm consciência das alternativas disponíveis; que os jogadores têm capacidade de antecipar elementos desconhecidos; que as preferências dos jogadores são bem definidas; e, que a escolha das ações ocorre após um processo de otimização.

No mundo empresarial, esses pressupostos só podem ser parcialmente atendidos. Isso porque, o que ocorre em geral é uma grande assimetria de informações, além de existirem condições de incerteza do mercado.

Axelrod (1986) afirma que o Dilema do Prisioneiro, na sua formulação abstrata, deixa de lado muitas lacunas essenciais, as quais conferem a cada interação real seu caráter único e exclusivo. Entre os exemplos do que é deixado de lado estão: a possibilidade de comunicação verbal, a influência direta de terceiros, as dificuldades de colocar em prática uma decisão determinada, e a incerteza do que realmente tenha feito o outro jogador na jogada anterior. Devido à possibilidade de existirem aspectos ignorados na tomada de decisão, este autor recomenda que se deve admitir o princípio da racionalidade limitada para estudar interações de natureza cooperativa. A seguir são relacionados alguns aspectos que devem ser considerados para o estudo de interações reais entre agentes (AXELROD, 1986, p. 27-28):

- Não é necessário que os ganhos dos jogadores sejam comparáveis;
- Os ganhos dos jogadores não têm que ser simétricos;
- Os ganhos dos jogadores não necessitam ser medidos em uma escala absoluta;

- A operação não tem que ser considerada desejável do ponto de vista do resto do mundo
- Não há necessidade de supor que os jogadores sejam racionais;
- Não é necessário que as ações realizadas pelos jogadores correspondam a decisões conscientes.

O estudo da cooperação se torna complexo e exige um tratamento exclusivo para cada caso, tendo em vista que as variáveis de escolha mudam de acordo com o objeto da coalizão, com o número de participantes, com o tipo de relações de poder entre os participantes e com a perspectiva de ganhos com a participação na coalizão, entre outros aspectos.

2.1 Cooperação: condições para surgimento e estabilidade

Se, por um lado, reconhece-se o ser humano como instintivamente egoísta, dada a natureza de assegurar sua própria proteção e satisfação de necessidades mesmo que em detrimento de outro; por outro lado, verifica-se sua habilidade em formar coalizões.

As coalizões são formadas a partir da reciprocidade, seja, o retorno que ambas as partes obterão com a realização da coalizão. Isso quer dizer que um acordo só se manterá se for interessante para todos os envolvidos nele. Caso contrário, não há motivação para a continuidade do acordo. Existem duas motivações essenciais para a formação e manutenção de acordos: o acordo proporciona um ganho mútuo superior ao que se obteria fora dele ou, o acordo proporciona um menor nível de perdas se comparado ao caso em que ele não existe.

Quando essa idéia é aplicada na formação de acordos no ambiente empresarial, grosso modo, tem como objetivos principais maximizar lucros ou minimizar custos, ainda que as coalizões se apresentem multiformes (cooperação produtiva ou tecnológica, acordos para conseguir recursos complementares, acordos envolvendo subcontratação e terceirização, acordos para desenvolver inovações etc.).

À semelhança das coalizões realizadas entre indivíduos, para que as coalizões entre empresas se formem e tenham estabilidade, é necessário que existam condições favoráveis. Dessa forma, por exemplo, considera-se que quando a interação entre dois agentes é

repetida ao longo do tempo, as chances da emergência de um arranjo cooperativo são maiores do que as chances associadas a uma interação casual (BÊRNI, 2004). Assim, uma condição necessária para o surgimento da cooperação é a perspectiva de continuidade das interações. Todavia, apenas a existência dessa condição não é suficiente para garantir a estabilidade da cooperação.

O princípio estratégico básico da Teoria dos Jogos relativo à cooperação é a estratégia *tit-for-tat*, ou seja, coopera-se com quem coopera e não se coopera com quem trai (AXEROLD, 1986; BÊRNIE, 2004; MARINHO, 2005).

No caso de jogos repetitivos, a disposição de um jogador pode ser a de cooperar com o outro porque tem expectativas de que ocorram as próximas interações. Contudo, se o jogador estiver nas rodadas finais, a opção mais vantajosa é mudar seu comportamento de cooperativo para desertor (não-cooperativo). Isso se dá porque existe vantagem em se deixar de ser cooperativo quando se está nas rodadas finais. Assim, uma interação com perspectivas de se realiza durante um logo período, ou repetidas vezes favorece a cooperação em vez da traição. Dessa forma, a cooperação irá depender da expectativa de interações futuras para determinar se a melhor estratégia é cooperar ou não cooperar.

Segundo Bêrníe (2004) a estratégia *ti-for-tat* apresenta quatro virtudes: é **simples** porque tem um comportamento discriminatório direto - não recompensa o mal com o bem. Seu caráter de **provocável** não tolera comportamentos desagradáveis por parte de outros jogadores. Outra característica é a de ser **perdoador** para permitir a recomposição das relações entre pessoas e suas instituições. Por fim é **clara**, para evitar a emissão de sinais que podem ser mal interpretados e gerar confusão e retaliações desnecessárias. Se não existir essa estratégia, quem coopera irrestritamente acaba sendo explorado.

Quando o ganho das relações presentes é menos importantes do que a possibilidade de ganho numa relação futura em que se utilize a estratégia de não-cooperar, a cooperação se torna instável. A suficiência para a estabilidade da cooperação é que as relações presentes sejam tão importantes quantos as relações futuras numa perspectiva temporal ilimitada.

2.2 Cooperação e Rede de Empresas

Relações entre empresas, mercados, instituições e processos caracterizam o funcionamento real dos mercados e são objetos de estudos da Economia Industrial. Esse ramo da Economia interessa-se pelo estudo da ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre empresas e aponta para a necessidade de analisar fatores subjacentes ao melhor desempenho competitivo, que envolvam, não somente a empresa individual, mas principalmente, as relações entre estas e as demais instituições (BRITO, 2002).

Neste contexto, o conceito genérico de “redes” tem auxiliado a captar a crescente complexidade verificada no atual ambiente competitivo das empresas, suportada, dentre outros motivos, pela intensificação da concorrência e pela globalização de mercados (CHESNAIS, 1996; BRITO, 2002).

O conceito de redes de empresas segundo Brito (2002), corresponde a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes cooperativos, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

Uma das principais características na formação de uma rede de empresas é a existência de um elevado nível de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas, que favorece a ocorrência continuada de interações e a possibilidade de surgir e se estabelecer cooperação entre as empresas que formam uma rede. Em função da Economia Industrial e da Teoria dos Jogos terem na interação entre as empresas no ambiente de mercado um objeto comum de estudos, torna-se possível a utilização combinada de ambas as teorias, através de ferramentas complementares, de modo que possa ser obtido uma interessante compreensão da dinâmica econômica contemporânea.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é de natureza predominantemente exploratória, tendo por finalidade identificar aspectos relativos à cooperação e à competição empresarial em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa. Conceitos da Teoria dos Jogos combinados

com conceitos da Economia Industrial nortearam a construção do roteiro de entrevista semi-estruturada, utilizado como instrumento de coleta de dados.

As investigações realizadas procuraram identificar a densidade e a estabilidade das relações dos participantes da cooperativa em relação à estrutura de coordenação desenvolvida. Foram realizadas três entrevistas (Maio de 2006). A primeira entrevista foi realizada junto a uma empresa cooperada; em seguida, foi entrevistada a diretora-presidente da cooperativa, representando a estrutura de coordenação da rede; e, para complemento das informações recebidas, também foi entrevistada uma funcionária do setor administrativo da Cooperativa. Após a análise qualitativa dos dados chegou-se aos resultados apresentados a seguir.

4 RESULTADOS

Os resultados que passam a ser apresentados versam sobre características da matéria-prima (algodão colorido), da cooperativa estudada (Coopnatural), da cadeia produtiva do algodão colorido e dos aspectos de coordenação das empresas vinculadas à cooperativa, destacando-se relações de cooperação e competição entre as empresas cooperadas mutuamente e em relação à administração da cooperativa.

4.1 Características da matéria-prima – algodão colorido

O Brasil já foi um dos maiores produtores e exportadores de algodão. Até a década de 80, a produção de algodão no Brasil atingiu seu período de maior importância, estando muito concentrada no Nordeste, em particular na cidade de Campina Grande, na Paraíba, que chegou a ocupar a posição de segundo produtor mundial de algodão (EMBRAPA, 2006).

Tal importância teve a cultura de algodão na Paraíba que o Estado foi escolhido para sediar o centro nacional de pesquisa do algodão, pertencente à EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, que começou a funcionar em 1975. Desde então, intensas pesquisas foram feitas para melhorar a qualidade do algodão para industrialização, bem como sua produtividade no campo.

Infelizmente, nos anos 80, devido à praga do bicudo que atingiu significativamente as plantações de algodão no Estado, a indústria têxtil nacional começou a substituir o fio de algodão pela fibra sintética e também ocorreu importação de tecidos a preços muito baixos, o que enfraqueceu a cultura de algodão, de tal modo que essa perdeu sua importância econômica na região e foi praticamente abandonada, subsistindo apenas uma produção doméstica para consumo na própria região, principalmente para uso no artesanato local.

Tradicionalmente o cultivo do algodão se desenvolveu em torno do algodão branco, variedade que recebeu maior atenção nas pesquisas e que também se mostrou mais resistente e melhor adaptada para uso industrial, mesmo existindo outras variações de algodão colorido. Assim, as variedades de algodão colorido permaneceram existindo de forma selvagem, sendo encontradas em alguns estados do Nordeste, e usadas na composição de peças do artesanato local.

Ainda na década de 80, pesquisadores da Embrapa realizaram viagens pelos vários Estados do Nordeste a fim de coletar sementes de plantas de algodão, remanescentes de antigos plantios ou que estavam em locais próximos a algodoeiras, nas margens de estradas, matas, e outros locais. Estas sementes complementariam o banco ativo de germoplasma já existente e foram armazenadas em câmara fria, servindo como fonte de genes para futuros trabalhos de melhoramento. Dentre as sementes coletadas, foi observado que muitas dessas proviam de plantas que possuíam a fibra na cor marrom claro.

No início da década de 90, empresários japoneses demonstraram interesse pela fibra colorida iniciaram os trabalhos de melhoramento na Embrapa no início da década de 90 e foi selecionada, fato que impulsionou as pesquisas para melhoramento das cultivares coloridas, tendo sido obtida a primeira cultivar, a BRS 200, de cor marrom claro.

Utilizando materiais que apresentavam coloração na fibra, presentes em seu banco ativo de germoplasma, tendo muitos deles vindo de outros países, a Embrapa Algodão iniciou em 1995 um programa de melhoramento genético para obtenção de cultivares com novas cores, além da de cor marrom claro já existente. Assim, em conjunto com outras instituições de pesquisa, inclusive estrangeiras, as pesquisas com o algodão colorido foram intensificadas e novas cultivares coloridas foram obtidas e adaptadas para a produção comercial.

O algodão colorido provém de um melhoramento genético obtido a partir do cruzamento do algodão primitivo

conhecido como "macaco" com o algodão "seridó" que tem a fibra mais longa e mais resistente do mundo. A partir do cruzamento envolvendo materiais advindos de plantas de fibra colorida com cultivares de fibra branca de boa qualidade, adaptadas às condições climáticas da Região Nordeste, foram obtidas pela EMBRAPA novas cultivares nas cores verde, em 2003 e, rubi e safira, obtidas em 2005.

Há diferenças na produção dessas cultivares. O algodão colorido produzido nos tons de verde, rubi ou safira tem ciclo de produção anual e se presta ao plantio em localidades da Região Nordeste que possuem precipitação pluvial igual ou maior que 600 mm anuais, enquanto o tipo de fibra marrom claro é semiperene e é adaptado para as regiões mais secas da região Nordeste.

O plantio comercial do algodão colorido iniciou-se em 2000 com 10 hectares da cultivar marrom claro, no Estado da Paraíba. Na safra 2004/2005 foram plantados 2000 hectares (incluía uma área com a cultivar verde). Para a safra 2005/2006 a área foi de 6000 hectares, incluídas áreas irrigadas para as cultivares rubi e safira. A produção obedece aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, isenta de agro-químicos, evitando não só a contaminação do produto final, mas também e, sobretudo, dos solos, cursos d'água e lençóis freáticos. O plantio do algodão colorido é feito por pequenos agricultores de municípios do alto sertão Paraibano, envolvendo, atualmente, cerca de 12.000 pessoas.

Toda a produção de algodão colorido tem sido consumida no próprio Estado da Paraíba. Inicialmente, com o incentivo da EMBRAPA, as famílias de agricultores foram selecionadas para realizarem o cultivo do algodão colorido, recebendo as sementes melhoradas e toda orientação e acompanhamento para que o plantio fosse realizado por um processo orgânico. Com a obtenção das primeiras quantidades de algodão colorido, seguiu-se o esforço de comercialização que se realizou junto a pequenas indústrias do Estado, as quais compravam o algodão in natura (pluma) e terceirizavam a fiação, usando o fio de algodão colorido na confecção de peças de artesanato (tapetes, redes, jogos americanos, mantas, entre outros).

Uma característica do algodão colorido é que a sua produtividade como agricultura orgânica é bem mais baixa do que a do algodão com produção convencional, além de exigir métodos de manejo diferenciados para combater doenças sem utilização de agrotóxicos. Essas características fazem o custo do algodão ser mais elevado. Contudo, o reconhecimento do valor ecológico faz com

que o mercado consumidor se disponha a pagar um valor mais alto por esse tipo de produto. Outra questão importante é que para as indústrias têxteis que processam o algodão colorido é que há uma economia nos custos de produção pela não realização do tingimento, conseguindo ainda uma produção limpa, com menor índice de poluição ao meio ambiente, pela redução do uso de corantes e produtos químicos.

Em 2000, um grupo de empresas manufactureiras de produtos têxteis localizadas em campina Grande, decidiu criar um consórcio de exportação para a venda de produtos fabricados com algodão colorido, criando a marca "Natural Fashion" para identificar seus produtos, cuja diferenciação residia na qualidade do produto (orgânico) e na valorização da cultura nordestina, através do artesanato local aplicado nas peças, o que atribuiu à marca um apelo social muito forte (NATURAL FASHION, 2006).

O consórcio Natural Fashion recebeu apoio da Agência de Promoção à Exportação – APEX, que durante os dois primeiros anos auxiliou financeiramente as empresas do consórcio, principalmente na participação de feiras e eventos em outros países. Pela necessidade de organizar a comercialização dos produtos, as empresas consorciadas decidiram criar uma cooperativa têxtil para a produção e comercialização da marca "Natural Fashion" no exterior, mas principalmente no Brasil, tendo em vista que as vendas nacionais se tornaram muito significativas e mais fáceis de ser realizadas.

4.2 A Coopnatural: origem e composição

Em abril de 2000, dez empresas têxteis da Paraíba decidiram formar um consórcio para exportação. O objetivo era, com o apoio da APEX, conseguir comercializar seus produtos no mercado externo, de forma conjunta, consolidando uma capacidade produtiva e gerencial que dificilmente disponibilizariam se estivessem trabalhando individualmente. A idéia era desenvolver produtos têxteis com qualidade diferenciada, com base na utilização de matéria-prima orgânica, algodão colorido, e promover a marca do consórcio.

O apoio recebido pela APEX permitiu a representação da marca em vários eventos internacionais e nacionais com amplitude internacional. A partir daí, as encomendas recebidas eram divididas e manufaturadas

pelas empresas do consórcio, contudo, dificuldades começaram a surgir, por exemplo, relativas a acesso a crédito, a aspectos operacionais (emissão de notas fiscais). Verificou-se então, a necessidade de formar uma cooperativa que reunisse, além dos consorciados já participantes, outras empresas e profissionais de atividades relacionadas ao setor, como complemento da capacidade produtiva existente.

A Cooperativa de Produção Têxtil, Afins do Algodão de Campina Grande Ltda. – Coopnatural, desde sua formação em 2003, sofreu modificações e atualmente é composta por 35 cooperados, dos quais vinte e cinco são micro e pequenas empresas do setor têxtil (fabricantes de confecções femininas, masculinas, infantil, decorações e acessórios) e os demais participantes cooperados são técnicos, responsáveis por atividades complementares às etapas da manufatura e à gestão da atividade.

O trabalho desenvolvido pela cooperativa é o de coordenar a participação dos cooperados em função de objetivos estabelecidos. Dessa forma, busca proporcionar condições técnicas e financeiras para o exercício das atividades profissionais de seus associados, aproveitando oportunidades de mercados existentes e criando novos mercados para a distribuição de seus produtos. Também mantém uma proximidade com os elos da cadeia produtiva do algodão colorido, a exemplo dos produtores do algodão e das várias associações de artesãos contratadas para fornecer acessórios para as peças manufaturadas. Estima-se que a cooperativa gera em torno de oitocentos e cinquenta empregos, diretos e indiretos (NATURAL FASHION, 2006).

Todas as vinte e cinco empresas têxteis cooperadas são micro ou pequenas empresas que já trabalhavam na cidade. A maioria delas mantém linhas próprias, atendendo diretamente ao mercado, ou, vendendo para varejistas. Observa-se, porém que, em todas essas empresas a capacidade produtiva dedicada ao trabalho com algodão colorido é significativa (em torno de 60%), existindo dentre essas, três empresas que atualmente dedicam cem por cento de sua capacidade produtiva ao processamento de peças de algodão colorido.

Em relação à administração formal, todos os procedimentos são previstos e orientados pelo Estatuto e pelo Regimento Interno da cooperativa. O Estatuto assegura que a adesão à cooperativa é voluntária e livre, a gestão deverá ser feita por seu quadro social, de forma democrática.

A cooperativa é administrada através de Assembléia

Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Assembléia Geral é o órgão supremo da Cooperativa, cabendo-lhe tomar qualquer decisão de interesse da entidade e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. O quorum para instalação da Assembléia geral é de 2/3 do número de cooperados em condições de votar, em primeira convocação; metade mais um dos cooperados, em condições de votar, em segunda convocação; e, mínimo de 10 cooperados, com direito a voto, em terceira convocação.

As deliberações das Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos cooperados presentes, com direito de votar, tendo cada cooperado direito a um só voto, com o mesmo peso. A Assembléia Geral pode ser ordinária, que ocorre uma vez por ano e destina-se a apreciar assuntos relativos à prestação de contas da administração, a relatório de gestão, balanço geral, demonstrativos de sobras ou perdas do exercício, plano de atividades para o exercício seguinte, destinação das sobras ou rateio das perdas, eleição dos conselhos administrativo e fiscal e quaisquer assuntos de interesse social da Cooperativa. A Assembléia Geral Extraordinária, realizada sempre que necessário, pode deliberar sobre reforma do Estatuto; fusão, incorporação ou desmembramento; mudança de objetivo da sociedade; dissoluções voluntárias e nomeação de liquidantes; e, contas do liquidante.

Os demais Conselhos, Administrativo e Fiscal reúnem-se uma vez por mês, para deliberar sobre atividades de sua competência. O Conselho Administrativo tem liberdade, dentro do estabelecido pelo Estatuto da Cooperativa e do Regimento Interno para gerenciar a cooperativa, propondo políticas e metas, programas de trabalho e orçamento, para avaliar e providenciar recursos financeiros e meios necessários ao atendimento das operações, contratar atividades terceirizadas, tanto produtivas quanto de apoio gerencial, além de planejar atividades produtivas e mercadológicas e de representar ativa e passivamente a Cooperativa. Ao Conselho fiscal compete exercer assídua fiscalização sobre operações, atividades e serviços da cooperativa.

4.3 A cadeia produtiva do algodão colorido

A cadeia produtiva do algodão colorido pode ser apresentada na seguinte seqüência:

Produção do algodão fiação tecelagem
manufatura comercialização

A primeira etapa na cadeia produtiva do algodão colorido corresponde à produção propriamente dita do algodão. Na Paraíba, esta etapa é realizada por pequenos agricultores que são selecionados, orientados e fiscalizados pela EMBRAPA, recebendo desta a certificação de produto orgânico. Todas as atividades desenvolvidas nesta etapa exigem atenção para garantir a qualidade do algodão colorido. Cuidados são verificados desde o tratamento das sementes (fornecidas pela EMBRAPA), seguindo-se na separação e preparação da área de plantio, na definição do número máximo de plantas por área cultivada, aspectos do manejo na colheita e armazenagem das fibras até o beneficiamento (limpeza, retirada das sementes e preparação do algodão para venda em forma de fardos de pluma prensada).

Em fardos, o algodão segue para a etapa da fiação, quando são produzidos os tipos de fio (títulos) que irão compor os tecidos e as malhas de algodão colorido. O processo de fiação exige que as máquinas estejam limpas, sem qualquer resíduo de processamentos anteriores, para preservar a integridade da fibra e as cores do algodão. Os equipamentos industriais utilizados nesta etapa são de grande porte e, em função do tempo de preparação que antecede o processamento, exige-se que seja processada uma quantidade mínima (lote) de pluma.

A fiação do algodão colorido é feita em uma grande empresa de fiação instalada na cidade de Campina Grande. Essa empresa pertence a um grupo nacional das indústrias têxteis e realiza a fiação de algodão branco e fios sintéticos para alimentar as outras empresas manufactureiras do referido grupo. O contrato de fiação do algodão colorido foi conseguido em função de uma parceria firmada entre a Coopnatural e a empresa de fiação, principalmente, pelo apelo social e econômico que a atividade carrega consigo. Dessa forma, ficou estabelecido o acordo para fiação do algodão colorido desde que esta etapa seja feita em quantidades que justifiquem todo o tempo de preparação da empresa fiadora e a dedicação de sua capacidade a esta atividade.

A etapa de tecelagem é feita em empresas da Paraíba e de outros Estados do Nordeste, conforme a especialidade de produto que se deseja obter, nas formas de tecido (tecelagem plana), malha (malharia) ou para tecelagem manual e artesanato.

A tecelagem plana envolve a utilização de

equipamentos mecânicos para a produção de tecidos como brim, linhão e tricoline, que serão utilizados na fabricação de roupas masculinas e femininas, como calças, bermudas, saias etc.

A malharia utiliza teares eletrônicos e semi-eletrônicos na produção das malhas de diferentes tipos (piquet, canelado, moletom, meia malha e ribana). Esse tipo de tecelagem recebe o maior volume de fio de algodão colorido, sendo a malha produzida a base para a produção de camisetas, blusas masculinas e femininas e também as linhas de roupas infantis.

As empresas que fazem a tecelagem plana e a malharia se encarregam de tecer o fio e entregar à cooperativa os tecidos e malhas produzidas a partir deles. No caso da tecelagem manual que utiliza teares manuais para confeccionar diversos produtos (redes, mantas e itens de decoração em geral e produtos de artesanato local), o fio destinado a esses produtos não passa pelo processo de tecelagem industrial, mas segue diretamente da fiação para a produção dos produtos finais.

A manufatura é responsável pela transformação dos tecidos, malhas e fios em produtos finais para o mercado consumidor. Nesta etapa, as linhas de produtos são desenvolvidas com apoio de técnicos de produção têxtil, para melhorar a produtividade das fábricas, diminuir desperdícios e assegurar o nível de qualidade dos produtos. É importante ressaltar que as coleções desenvolvidas para a marca "*Natural Fashion*" são feitas com apoio de designers de moda e serviço de modelagem especializado, apresentando uma releitura da cultura nordestina vinculadas às mais modernas tendências da moda internacional. A manufatura é feita em micro ou pequena empresa do setor do vestuário de Campina Grande e em quase todas as peças existe artesanato visando à geração de renda para grupos de artesãos.

Toda a produção das empresas cooperadas que é destinada a atender a demanda da Coopnatural é transferida da manufatura para a armazenagem na sede da cooperativa, onde é feito o controle de qualidade por amostragem, a partir do atendimento das especificações de qualidade, aprova as peças para comercialização e entrega.

A comercialização dos produtos da Coopnatural apresenta características mercadológicas específicas. Para valorizar a marca, a cooperativa mantém um esforço de abrir pontos de vendas exclusivos para os produtos de algodão colorido ou, de manter a distribuição de seus produtos para determinados tipos de lojas que enfatizem

o conceito de produtos naturais ou valores de preservação ambiental. Dessa forma, há uma seleção dos canais de distribuição.

Atualmente os produtos da Coopnatural são comercializados da seguinte forma:

- Através de lojas que vendem exclusivamente a marca natural fashion;
- Através de lojas multimarcas, porém com distribuição de produtos afins;

Cerca de trinta e cinco lojas vendem exclusivamente ou semi exclusivamente a marca *Natural Fashion*. Algumas dessas lojas pertencem a cooperados que já realizavam a venda em varejo de suas linhas próprias, ou a cooperados que decidiram abrir uma loja para revender os produtos da cooperativa. Esse tipo de loja predomina na região Nordeste, onde a comercialização é feita diretamente entre a cooperativa e o lojista. A cooperativa fornece também para lojas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Espírito Santo, as quais são resultados do trabalho de divulgação nas feiras e também dos representantes comerciais.

As lojas que estão localizadas mais distantes da sede da cooperativa, em geral, são atendidas por representantes comerciais que atuam no eixo Centro-Sul. Esses representantes divulgam a marca e vendem os produtos da cooperativa, emitindo pedidos de compra e transferindo-os para a cooperativa, via e-mail. Os representantes, em número de dois, não são cooperados, atuam como intermediários na distribuição dos produtos do algodão colorido.

Há ainda um contrato de franquia entre a Coopnatural e um Lojista em Portugal, que só comercializa a marca *Natural Fashion*, sendo esse o único canal fixo de exportação da Cooperativa. Contudo, sua participação em feiras e eventos internacionais também permite a venda de seus produtos no mercado externo, porém essas oportunidades são esporádicas e sua parcela maior de vendas está no mercado nacional, tendo em vista que as exportações correspondem cerca de 10% do seu faturamento, enquanto que o restante é obtido através do suprimento do mercado nacional.

Inicialmente, a procura por roupas confeccionadas com este tipo de algodão era predominante por parte de pessoas alérgicas a corantes e para uso em recém nascidos. Hoje não apenas este tipo de consumidor procura os produtos feitos com algodão colorido, mas, e principalmente, aqueles interessados em produtos com

conceitos ecológicos, que valorizam a qualidade do produto e os aspectos sociais e ambientais relacionados. Por outro lado, os produtos do algodão colorido, pelas especificidades de sua cadeia produtiva chegam ao mercado com um nível de preço relativamente mais alto do que os produtos de algodão branco, com produção convencional.

A movimentação econômica que é feita com o trabalho da cooperativa envolve micro e pequenas empresas têxteis e, também, clubes de mães, associações de artesãos e de profissionais autônomos, tem sido positiva para o desenvolvimento local. Numa avaliação dos três anos de funcionamento da Coopnatural, a produção, a manufatura e a comercialização do algodão colorido têm crescido e trazido retornos positivos para todos os elos da cadeia produtiva.

4.4 Coordenação da rede de empresas na cadeia produtiva

A Coopnatural compra o algodão in natura diretamente dos produtores. Anualmente, há uma reunião com os produtores onde são negociadas as quantidades de algodão colorido que a cooperativa deseja adquirir, as respectivas formas de pagamento e o preço do algodão colorido. Como os produtores são pequenos agricultores eles se organizaram em uma associação para comercializarem com a cooperativa, que é o maior comprador de algodão colorido do Estado. A Coopnatural compra de uma só vez a quantidade que vai processar no próximo período. Dessa forma, cada agricultor decide se vai produzir apenas para a cooperativa, cuja safra já tem comprador garantido, ou se produz a mais e vende o excedente no mercado.

Nos primeiros anos da cooperativa o preço do algodão colorido era definido da seguinte forma: no momento da reunião entre a Coopnatural e a associação dos produtores de algodão colorido, tomava-se o preço do algodão branco (commodity). Sobre o valor do algodão branco era acrescentado trinta por cento, e tinha-se o valor a ser pago pelo algodão colorido. Atualmente, esse percentual tem sido maior que 30%, devido a variações a menor no preço do algodão branco, considerando que não houve redução do valor pago pela cooperativa. A negociação de preço realizada entre a cooperativa e os agricultores, é baseada nos custos de produção do algodão colorido.

Em relação à divisão do trabalho entre os cooperados, tal divisão se dá em função das especialidades desenvolvidas por cada empresa cooperada. O potencial demonstrado na fabricação de determinados tipos de peças permitiu à cooperativa estabelecer uma divisão natural do trabalho a ser realizado pelas empresas cooperadas. Assim, cada empresa produz para a cooperativa aquelas linhas que tem melhor capacidade produtiva e que demonstra interesse em alcançar níveis de excelência na fabricação delas. O que não impede que essas empresas trabalhem outras diferentes linhas, em função de suas marcas próprias e do atendimento que fazem individualmente ao mercado.

A cooperativa mantém uma consultoria mensal junto às empresas cooperadas, que é feita por um técnico de produção têxtil para fornecer orientações sobre métodos de produção, melhor organização de layout, tempo de produção de peças, padrões de qualidade e habilitar as empresas em novos processos que sejam de interesse mútuo, da Coopnatural e da empresa cooperada. Esse consultor também é cooperado.

As encomendas são divididas de forma igualitária dentre as empresas selecionadas para cada tipo de produto. Se a quantidade necessária for pequena, a cooperativa encaminha a ordem de serviço para uma das empresas que o fabricam. O próximo pedido dessa peça vai para outra empresa e assim ocorre uma espécie de rodízio entre as empresas da cooperativa que possuem habilidades semelhantes. No caso de um grande pedido, busca-se a divisão em partes iguais entre as empresas cooperadas, respeitando as capacidades de cada uma. Essa maneira de dividir o trabalho foi considerada satisfatória para inibir potenciais conflitos relativos à possibilidade de beneficiamento de um cooperado em detrimento de outro.

A Coopnatural mantém linhas de produtos com uma demanda relativamente estável, por exemplo, camisetas (masculina e feminina), camisa pólo, calças em brim, bermuda etc. O que diferencia em cada estação são os acessórios e aplicações de artesanato, ou um tipo diferente de acabamento, algumas peças de moda que são introduzidas etc. Assim, é possível fazer um planejamento a partir do volume vendido por período do ano anterior, que orienta, por exemplo, que tipo de peça é preferida em determinada região atendida ou que tipo de peça não teve boa aceitação e deve ser retirada de linha ou modificada e experimentada em outra localidade. Esse conhecimento de mercado também serve de base para o planejamento da capacidade da

cooperativa como um todo, cumprindo suas metas de expansão.

A divisão do trabalho garante aos cooperados uma renda significativa pelo trabalho dedicado à cooperativa. Como o algodão é comprado na pluma pela cooperativa, as demais etapas realizadas a partir dele geram obrigações para a empresa com o pagamento dos serviços prestados. Dessa forma, a cooperativa não compra o fio de algodão colorido, ela paga pelo serviço de fiação. Do mesmo jeito, ela não compra tecido ou malha, ela paga pelo serviço de tecelagem. Em relação aos cooperados, esses recebem as peças já cortadas (operação feita na cooperativa) para a confecção propriamente dita e são remunerados por esses serviços.

Como o trabalho do algodão colorido exige cuidados especiais em todas as etapas da cadeia produtiva, todo trabalho contratado pela cooperativa é pago em um nível acima da média de mercado. Assim, por exemplo, se para uma empresa cooperada custa R\$ 0,50 a confecção de uma camiseta, a cooperativa paga pelo mesmo serviço R\$ 2,0. Inicialmente a relação para fixação do preço das atividades dos cooperados era o dobro do que o mercado pagava. Contudo, houve uma redução do preço de mercado, porém, a cooperativa não reduziu o valor que pagava. Por isso, a relação hoje tem um percentual bem maior do que o fixado inicialmente.

A remuneração acima da média de mercado é mantida pela cooperativa por dois motivos: os cooperados têm interesse em trabalhar para a cooperativa porque tem um pagamento maior do que produzir diretamente para o mercado e, com essa valorização do trabalho para a cooperativa torna-se possível a coordenação das relações entre os membros com o menor nível de conflito, porque todos estão obtendo ganhos financeiros reais e em proporções relativamente equivalentes. Por outro lado, a diferenciação do produto e seus aspectos sociais e ambientais garantem que os custos extras obtidos na cadeia produtiva podem ser repassados ao consumidor, que valoriza exatamente os aspectos que encarecem o produto e por isso, estão dispostos a pagar um pouco mais por eles.

Todos os serviços prestados à cooperativa são formalizados através de contrato. No caso dos cooperados são emitidas ordens de serviços que especificam as quantidades a serem processadas e os respectivos prazos de entrega. O pagamento pelo trabalho dos cooperados é mensal e há um dia fixado em cada mês em que os pagamentos são repassados às

empresas cooperadas. Todos os envolvidos na cadeia produtiva do algodão colorido são remunerados em, no mínimo, trinta por cento a mais do que o valor pago pelo mercado pelo mesmo tipo de serviço realizado.

A cooperativa mantém sua participação em várias feiras nacionais e algumas internacionais (em torno de trinta a quarenta feiras por ano). Contando com o trabalho de seus representantes para atenderem interessados em distribuir os seus produtos. Quando os interessados são mais próximos, a negociação é feita diretamente com a cooperativa. Em termos de capacidade produtiva, a cooperativa teria muita disponibilidade para ampliar sua produção, tanto pela capacidade já instalada de seus cooperados quanto pela possibilidade de entrada de novas empresas, principalmente para diversificar o mix de produtos. Estima-se que atualmente a cooperativa estaria utilizando algo em torno de 10% de sua capacidade.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Coopnatural chega aos seus três anos de funcionamento com resultados positivos em vários aspectos, seja no volume de produção que é colocada em maior número a cada ano, seja no fortalecimento da marca, sejam nas oportunidades que tem criado para um melhor desempenho de seus cooperados e das empresas e profissionais que direta e indiretamente se beneficiam com o seu trabalho.

Inicialmente, é importante ressaltar que existem na cooperativa apenas três empresas que só trabalham para a Coopnatural. As demais empresas cooperadas dividem sua capacidade produtiva entre a demanda da cooperativa e a demanda de seu próprio mercado. Por parte dessas empresas, a produção dedicada à cooperativa é em torno de 60% ou 70%.

Os empresários das empresas cooperadas gerenciam seus negócios preocupados com a obtenção de receitas para saldar dívidas de curto prazo. Por isso, o nível de envolvimento e de cooperação é definido essencialmente pela visão do retorno financeiro. Como a cooperativa remunera em um nível maior do que o do mercado há um grande interesse por parte das empresas cooperadas em executar as ordens de serviços (encomendas) da cooperativa. Todavia, as empresas que dedicam grande parte de sua produção à cooperativa podem ser prejudicadas se não houver demanda

suficiente para os produtos que fabricam, o que tem sido uma preocupação para a administração.

Para evitar restrição financeira para as empresas cooperadas, a orientação da administração é a de que cada empresa comprometa no máximo 40% de sua produção com o trabalho para a cooperativa e busque desenvolver mercados para suas outras linhas de produtos, porém essa meta é ainda pouco observada nas empresas cooperadas.

O fato de a cooperativa fazer encomendas regulares e pagar acima do preço de mercado pelo trabalho das empresas cooperadas, além de fornecer a matéria-prima para processamento cria certa comodidade, tanto no que se refere ao desenvolvimento de novos mercados, como também no cumprimento dos prazos de entrega das encomendas. Isso porque, há um risco de uma empresa resolver atender um pedido imprevisto de suas linhas próprias no mesmo período que deveria estar trabalhando para a cooperativa e, dessa forma, atrasar a entrega da produção encomendada pela cooperativa. Apesar de situações como essa serem raras, a administração da cooperativa mantém monitoramento da produção de cada empresa cooperada.

Em termos de conflitos entre os cooperados e a coordenação da cooperativa, esses praticamente não existem. O que ocorre nas assembléias é a discussão das propostas, em termos de vantagens, riscos, distribuições de lucros etc. Questões que desencadeiam discussões mais demoradas dizem respeito a algum tipo de investimento ou empréstimos que a cooperativa pretenda fazer, o que é considerado dentro da normalidade, pela importância de tais questões e pela necessidade de aprovação da maioria dos cooperados presentes e com direito a voto.

A situação indicada como de maior conflito ocorreu em função de uma das empresas cooperadas estava atendendo pedidos da cooperativa e também pedidos próprios dos mesmos itens, com a marca da cooperativa. O que não pareceu justo aos outros cooperados que produziam as mesmas peças que a empresa que estava comercializando seus produtos diretamente no mercado. Assim, a Assembléia Geral percebeu que poderia existir uma concorrência interna entre a produção e venda da cooperativa e a produção e venda da mesma linha de produtos pelas empresas fabricantes.

O problema foi resolvido com a retirada da linha de produtos que era fabricada pela empresa em questão e por outras empresas da cooperativa, tendo em vista que a

empresa que estava comercializando seus produtos individualmente já havia se especializado na produção dessa linha e tinha um mercado próprio para a mesma independente da cooperativa, sendo detentora da maior habilidade para manufaturar as linhas de produtos que foram alvo do conflito. Assim, a Assembléia considerou ser melhor delegar à referida empresa a responsabilidade pela produção e comercialização desta linha, permanecendo, entretanto, a marca *Natural Fashion* nos produtos produzidos com algodão colorido e respeitadas as políticas de preço e distribuição da Cooperativa.

Essa deliberação serviu para evitar outros problemas dessa natureza, nela foi estabelecido que as empresas cooperadas não poderiam concorrer com os produtos da cooperativa. A exemplo dessa empresa que produz exclusivamente um segmento de produtos e os distribui com a marca *Natural Fashion*, outras sete empresas cooperadas também produzem segmentos próprios, e tem a autorização para usar a marca em suas linhas exclusivas.

É importante enfatizar que qualquer empresa têxtil, cooperada ou não, pode produzir produtos do algodão colorido porque os tecidos e malhas dele provenientes também são comercializados livremente no mercado. Porém, apenas as empresas cooperadas podem usar a marca da cooperativa e os mesmos canais de distribuição.

Para evitar conflitos e facilitar a cooperação, há um cuidado da administração da cooperativa de trazer propostas com as projeções associadas e fornecer todos os esclarecimentos necessários. O reconhecimento do trabalho realizado pela administração da cooperativa nestes três últimos anos também ajuda na resolução de possíveis conflitos.

O maior nível de cooperação verificado se deu a partir do segundo ano de funcionamento, quando, de fato, a cooperativa começou a ter lucro e a financiar suas próprias contas. A partir daí, verifica-se o interesse crescente dos cooperados em participar do trabalho da cooperativa e ajudá-la a se manter forte. Além disso, os poucos pedidos de demissão realizados foram motivados pela pequena identificação do cooperado com a atividade têxtil, não havendo nenhuma situação de exclusão por falta de comprometimento, e existem pedidos de entrada de empresas para participar da cooperativa que estão sendo analisados pelos atuais cooperados.

Outro aspecto positivo é que, na reunião ordinária realizada no início de 2006, quando foram verificadas

sobras de lucros do exercício de 2005, a decisão unânime dos cooperados foi de não retirar esse lucro e investir tudo em compra de matéria-prima, ou seja, há interesse em manter a cooperativa com capacidade financeira para assegurar sua plena operação.

As perspectivas da cooperativa são de expansão e de diversificação (inserção de moda íntima, linha de cama etc.). Já existe um projeto para conseguir uma linha de crédito destinada à construção de um galpão de propriedade da cooperativa com maior espaço, inclusive comportando uma tinturaria natural (à base de produtos orgânicos) para fazer pigmentação nas peças.

Outras expectativas da Coopnatural são para a compra de equipamentos mais modernos que serão utilizados de forma compartilhada pelos cooperados. Também há uma idéia de formar uma cooperativa de crédito, que possa auxiliar as empresas cooperadas em suas necessidades financeiras. Os maiores desafios da cooperativa hoje estão relacionados à melhoria nas atividades de designer, modelagem e desenvolvimento de novos produtos, como também à intensa concorrência do mercado, além das dificuldades burocráticas encontradas para operacionalização das atividades produtivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ação de cooperar não caracteriza necessariamente um comportamento altruísta. Isso porque alguém pode cooperar pelo fato de determinada ação lhe reservar boas recompensas enquanto a postura não cooperativa as reduz. Dessa forma, a cooperação também pode resultar do comportamento de um indivíduo egoísta racional. Isso indica que, o fato de alguém ter cooperado em uma situação, não assegura continuidade de cooperação durante todo o tempo em que existir a interação. Para que a relação de cooperação seja estável, é necessário que haja uma valorização da manutenção das interações no presente na mesma proporção da valorização dada a relacionamentos futuros.

No caso estudado, as empresas participantes da cooperativa se inserem em um ambiente de cooperação, pela própria natureza do trabalho conjunto e também, em virtude da visualização dos ganhos superiores aos proporcionados pela comercialização direta de suas linhas próprias no mercado.

Pelo fato de a maioria das empresas cooperadas

manterem linhas próprias no mercado, existe a possibilidade de ocorrência de competição dentro da cooperativa, no caso de suas encomendas concorrerem com as demandas atendidas por essas empresas. Entretanto, essa possibilidade é bem pequena devido à importância financeira que tem o atendimento às encomendas da cooperativa.

Externamente, o poder de barganha da cooperativa também tem permitido manter uma situação atrativa para realizar interações com os participantes da cadeia produtiva, principalmente com os produtores do algodão colorido no Estado, ainda que não exista nenhum acordo de exclusividade no fornecimento da matéria-prima ou com as associações de artesãos.

O interesse em continuar participando e, se possível, aumentar o nível de trabalho realizado para a cooperativa, demonstra a confiança que as empresas cooperadas têm na atividade econômica desenvolvida pela Coopnatural. Isso faz que as relações internas sejam consideradas harmônicas e com menor nível de conflito possível. Todavia, à medida que ocorra a expansão os conflitos podem ser mais intensos, tornando mais complexa sua coordenação.

Todas as decisões importantes são tomadas no nível da Assembléia Geral, que é soberana, conforme estabelecido no Estatuto. A possibilidade de pequenos subgrupos de interesses opostos com o objetivo de modificar decisões na cooperativa inexistem, tendo em vista o critério de decisão pela vontade da maioria presente e em condições de voto em uma Assembléia Geral, com verificação de quorum para sua realização. Ou seja, qualquer decisão importante a ser tomada é decidida pela grande coalizão, a própria cooperativa, tendo em vista que tendo sido aprovada determinada proposta, essa passa a valer para todos os participantes da cooperativa, incluindo aqueles que foram contrários na votação.

Se de um lado, o trabalho da coordenação acompanha, motiva, capacita e auxilia o desenvolvimento de seus cooperados garante o desenvolvimento de seus cooperados, por outro lado, a existência de um acordo formal entre os cooperados e a cooperativa (Estatuto e Regimento Interno) com possibilidade prevista de exclusão de membros no caso de não haver a cooperação esperada, denotam a natureza da estratégia adotada (*tit-for-tat*) pela coordenação para assegurar o comprometimento com o trabalho da cooperativa.

Dessa forma, verifica-se que há, por parte dos cooperados, a compreensão de que a permanência futura deles na cooperativa e, conseqüentemente, a continuidade na participação nos benefícios econômicos e técnicos que têm sido proporcionados pela cooperação, só pode ocorrer mediante a atuação cooperativa deles no presente, o que confirma a condição de suficiência para a estabilidade da cooperação proposta por Axelrod (1986) e permite concluir que as relações entre os membros da cooperativa têm densidade suficiente para assegurar a estabilidade da cooperação e a continuidade do negócio coordenado pela Coopnatural.

REFERÊNCIAS

AXELROD, R. *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madri: Alianza Editorial, 1986.

BÊRNI, D. A. *Teoria dos jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

BRITO, J. *Cooperação interindustrial e redes de empresa*. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e prática no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CÂNDIDO, G. A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. 2001. 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

EMBRAPA. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.com.br>>. Acesso em: 20 maio 2006.

- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FIANI, R. *Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FREITAS, L. S. *Los fatores determinante en la evolución de los acuerdos de cooperación: el caso de Brasilamarras (1978-2000)*. 2001. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de Valladolid, Espanha, 2001.
- FURLANETTO, E. L. *Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudo de caso em cinco empresas gaúchas*. 2002. 292 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- MARINHO, R. *Prática na teoria: aplicações da teoria dos jogos e da evolução aos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- NATURAL FASHION. Disponível em: <www.naturalfashion.com.br>. Acesso em: 25 maio 2006.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

Recebido em dezembro de 2009.

Aprovado em dezembro de 2009.



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253

v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

Ciclo de Vida das Capacidades: um estudo de caso em uma empresa do setor de cerâmica

RODRIGO CAMPOS CATÃO
LUCIA SANTANA DE FREITAS

Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Segundo a visão baseada nos recursos, as organizações em seus processos de elaboração e implementação de estratégias poderão utilizar como importantes fontes de vantagens competitivas sustentáveis seus recursos e capacidades. Neste sentido, tem sido crescente a necessidade de compreender o dinamismo das capacidades e dos recursos organizacionais, bem como sua origem e evolução ao longo do tempo, destacando a proposição do modelo teórico proposto por Helfat e Peteraf (2003) que explicam o ciclo de vida das capacidades. Diante deste contexto, o presente trabalho teve como objetivo conhecer ciclo de vida das capacidades organizacionais a partir da ocorrência de eventos internos ou externos a empresa. Quanto à metodologia, é uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, caracterizada como estudo de caso. Foram coletados dados primários, através de entrevistas semi-estruturadas junto ao empresário e funcionários da empresa e dados secundários, através de documentos oriundos da empresa, artigos e estudos sobre o setor de cerâmica vermelha, revistas especializadas, entre outras. A análise dos dados se deu através da triangulação dos dados primários, secundários e observação participante, seguindo o modelo proposto por Helfat e Peteraf (2003). Os resultados da pesquisa mostram que a empresa desenvolveu uma capacidade específica, identificada como domínio do processo produtivo, bem como, os caminhos evolucionários seguidos pela capacidade que foram a renovação e o reemprego.

Palavras-chave: Estratégias Empresariais. Recursos Organizacionais. Capacidades.

Life Cycle of Capabilities: a case study in a company in the ceramic sector.

ABSTRACT

According to the vision-based resources, organizations in their processes of elaboration and implementation of strategies may use as important sources of sustainable competitive advantage their resources and capabilities. Thus, it has been a growing need to understand the dynamism of the capacities and organizational resources as well as their origin and evolution over time, highlighting the proposition of the model proposed by Helfat and Peteraf (2003) that explains the life cycle of the capabilities. Given this context, the present study aimed to understand the life cycle of organizational capabilities on the occurrence of internal or external events of a company. The methodology is a qualitative, descriptive and exploratory one, characterized as a case study. We collected primary data through semi-structured interviews with the manager and employees of the company, and secondary data through documents from the company, articles and studies on the red ceramic industry, journals, among others. Data analysis was made through the triangulation of primary, secondary and participant observation, following the model proposed by Helfat and Peteraf (2003). The survey results show that the company has developed a specific ability, identified as a mastery of the production process as well as the evolutionary paths followed by the ability to have renovation and re-employment.

Key words: enterprises strategies; Organizational Resources, Capabilities

Rodrigo Campos Catão

Graduado em Administração pela
Universidade Federal de Campina Grande.
Email: rodrigocatao@gmail.com.

Lucia Santana de Freitas

Doutora em Administração pela Universidad
de Valladolid. Profª da Universidade Federal
de Campina Grande. Email: luciasf@ch.
ufcg.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios a serem superados pelas organizações no atual ambiente de negócios e de gestão, em que a incerteza e o dinamismo são constantes, tem sido a necessidade das empresas se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente no qual estas se inserem. A adaptação e flexibilidade para se adequarem às novas contingências, e busca por mecanismos mais adequados para a definição de estratégias competitivas, tem levado a adoção de novos modelos de gestão e novas formas de competir.

Diante deste contexto, aumenta a necessidade de estabelecer estratégias com base em fontes de vantagem competitiva sustentável que possibilitem as organizações responder rapidamente as mudanças. A dificuldade reside na leitura adequada do ambiente interno e externo e das influências que esses exercem no desempenho organizacional. Diante dessa perspectiva, os recursos e capacidades de uma organização ganham relevância por constituírem os elementos internos que impulsionam o alcance de vantagens competitivas. Assim, redirecionando o foco não somente para o ambiente externo, mas também para o ambiente interno das organizações.

Numa perspectiva de foco interno, os estudos sobre a visão baseada nos recursos (*Resource Based View*) assumem que as fontes de vantagem competitiva que as organizações devem considerar ao formularem e implementarem suas estratégias são seus recursos e capacidades. Os recursos são ativos ou insumos ao processo produtivo (tangíveis ou intangíveis), as capacidades resultam da habilidade em combinar recursos de modo que a empresa possa executar e coordenar tarefas e ações para o alcance de determinado objetivo (AMIT; SCHOEMAKER, 1993 apud HEXSEL; PAIVA 2006).

Como forma de ampliar o debate sobre recursos e capacidades organizacionais, Helfat e Peteraf (2003) introduzem o conceito de Ciclo de vida das Capacidades adicionando uma abordagem dinâmica à visão baseada nos recursos. As autoras configuram os recursos e capacidades de uma organização em um ciclo de vida em que assumem caminhos evolucionários, desde o nascimento, maturidade e morte. Entender o dinamismo das capacidades e dos recursos organizacionais, bem como sua origem e seu comportamento ao longo do tempo, são as preocupações centrais do ciclo de vida das

capacidades. Desse modo, proporciona as organizações uma análise dos seus recursos e capacidades, bem como a compreensão do ambiente externo e seu impacto no gerenciamento dos mesmos.

Por outra parte, no diagnóstico de um determinado ambiente, diferentes indústrias e segmentos identificam ameaças e oportunidades e buscam responder da melhor maneira criando, reaplicando ou recombinao seus recursos e capacidades como forma de alcançar ou manter competitividade. Neste contexto, pode-se destacar a indústria de cerâmica, setor muito importante na geração de renda (riqueza) do país. A indústria de cerâmica representa cerca de 1,0% na participação do PIB nacional e fragmenta-se em segmentos que se diferenciam pelos produtos e principalmente pelos mercados que estão inseridos. O segmento de cerâmica vermelha é caracterizado pela produção de tijolos furados, tijolos maciços, telhas, manilhas e pisos rústicos. Esse segmento sofreu fortes transformações nas últimas décadas e as ações tomadas pelos empresários refletem o empenho em se adaptar às mudanças. Entender a evolução dos recursos e capacidades de uma organização, compreendendo seu dinamismo e a influência e inter-relação existente entre os mesmos e os eventos que ocorrem no ambiente, é de fundamental importância para a concepção de estratégias competitivas eficazes.

Diante desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo conhecer ciclo de vida das capacidades organizacionais a partir da ocorrência de eventos internos ou externos em uma empresa do setor de cerâmica vermelha.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como os recursos de uma empresa influenciam sua performance num ambiente dinâmico e competitivo? Essa é uma das preocupações centrais da *Resource-Based View* (RBV). A RBV busca entender, de que forma os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas geram vantagem competitiva. A origem dessa teoria tem como base os trabalhos de Penrose (1959) em que argumenta que o crescimento das firmas depende do uso efetivo de seus recursos heterogêneos.

Diante desse contexto, a vantagem competitiva é alcançada através do desenvolvimento e utilização de

recursos. Assim, a forma como a organização utiliza seus recursos é determinante para se atingir uma vantagem competitiva e, portanto, um desempenho superior (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1988 apud SERRA; FIATES; FERREIRA, 2007).

De maneira geral, os recursos são ativos ou insumos ao processo produtivo (tangíveis ou intangíveis), como, por exemplo, equipamentos, prédios, patentes, marcas, recursos financeiros e as habilidades dos indivíduos que compõe a organização. As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos de modo que a empresa possa executar e coordenar tarefas e ações para o alcance de determinado objetivo, como, por exemplo, melhoria dos produtos e processo produtivo, diminuição do desperdício e otimização na aplicação dos investimentos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993 apud HEXSEL; PAIVA 2006).

No entanto, é importante ressaltar que nem todos os recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável. Apenas recursos com determinadas características são capazes de conferir e sustentar um desempenho superior, neste sentido, alguns critérios são propostas por Barney (1991), Grant (1995) e Peteraf (1993).

No entanto, alguns acadêmicos criticaram a RBV por encorajar o foco no conteúdo estratégico e não preocupar-se com o “como” alcançar recursos estratégicos em níveis superiores (HAMEL, 2000; MCGUINNESS; MORGAN, 2000; PRIEM; BUTLER, 2001 apud BORCH, 2004). Para Borch (2004), a RBV apenas elucida o motivo pelo qual firmas possuem sucesso num contexto atual. O processo pelo qual uma organização atinge sua forma e a maneira como lida com a exploração de novas oportunidades é pouco enfatizado.

Neste sentido, o conceito de Capacidade Dinâmica surge como resposta às críticas a RBV, focando na maneira pela qual o gerenciamento das firmas cria mecanismos e processos que geram forma consoante entre mudança, ambiente externo turbulento e portfólio de produtos de mercado das firmas (GRANT, 1996; PISANO, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000 apud BORCH, 2004).

Teece; Pisano e Shuen (1997), esclarecem o termo capacidade dinâmica da seguinte forma: “Capacidade” termo que enfatiza o papel chave do gerenciamento estratégico, que, de maneira apropriada, é responsável pela adaptação, integração, reconfiguração das habilidades internas e externas, recursos e competências funcionais para que se adequem as exigências de um ambiente em mutação. O termo “dinâmica” refere-se à

característica de renovar competências de modo a atingir congruência com o ambiente de negócios em constante mudança. Os autores ressaltam que respostas inovadoras são necessárias quando as mudanças tecnológicas são cada vez mais rápidas e a natureza da competição é de difícil identificação.

Por outra parte, Winter (2003) define capacidade dinâmica como aquelas que operacionalizam a expansão, modificação ou criação de capacidades comuns. No entanto o autor resalta que firmas podem alcançar a mudança sem que necessariamente desenvolvam capacidades dinâmicas, mas sim, utilizando uma solução de problemas “*ad hoc*”.

Portanto, as capacidades dinâmicas representam padrões estabelecidos de atividades coletivas que permitem as firmas, sistematicamente, gerar e modificar seus recursos e rotinas operacionais para impulsionar o alcance de uma melhoria efetiva diante das circunstâncias de mudança do mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002 apud BORCH, 2004). Podendo ser entendida como à habilidade das firmas em criar, integrar e reconfigurar recursos e capacidades, envolvendo adaptação e mudança, para responder rapidamente as modificações do ambiente (HELFFAT; PETERAF, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

É importante destacar que em ambientes cuja estrutura do setor é caracterizada por um ritmo de mudança moderado, capacidades dinâmicas se assemelham a simples rotinas de ajustes incrementais a tais mudanças. Em ambientes turbulentos, em que a estrutura do setor, estrutura tecnológica e a competição sofrem mudanças dramáticas, as capacidades dinâmicas são experimentais, apoiada em novos conhecimentos e esforços para estruturar a organização em novos recursos de padrões constantes com resultados mais imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000 apud BORCH, 2004).

Diversos autores demonstraram preocupação em discutir as características básicas das capacidades dinâmicas comparada a outros recursos das organizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY, 2001; BORCH, 2004).

Diante desse contexto, o trabalho recente de Teece (2007) busca preencher esse *gap* na literatura. O autor acredita que as capacidades dinâmicas permitem às organizações criarem, utilizarem e protegerem seus ativos intangíveis que sustentam a performance organizacional em longo prazo. Empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras.

Teece (2007) argumenta que o *framework* das capacidades dinâmicas busca apenas explicar as fontes de vantagem competitiva (em nível empresarial) durante o tempo, e prover direcionamento para que gerentes evitem a condição de lucro zero, que resulta quando empresas homogêneas competem perfeitamente em um determinado mercado. Com propósitos analíticos, o autor destaca três capacidades, são elas: Capacidade em diagnosticar e modificar oportunidades e ameaças; Capacidade em alcançar oportunidades; Capacidade em manter a competitividade através do aumento, combinação, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis. Essas três capacidades são responsáveis por reforçar o diagnóstico, o alcance e a reconfiguração das capacidades da empresa, que muitas vezes são difíceis de desenvolver e utilizar.

O conceito de capacidade dinâmica é uma adição fundamental no conjunto de ferramentas para análises estratégicas. No entanto, análises estratégicas continua sendo uma questão de compreender como atributos idiossincráticos de uma determinada firma impactam seu desempenho num determinado contexto (WINTER, 2003).

É importante ressaltar que as capacidades que funcionam como micro-fundações das capacidades dinâmicas, têm forte relação com o estudo do Ciclo de Vida das Capacidades, uma vez que ambos abordam aspectos semelhantes como: capacidade de diagnosticar oportunidades e ameaças e manutenção da competitividade através da configuração dos recursos e capacidades da organização.

O próximo tópico elucidará em detalhe o Ciclo de Vida das Capacidades, enfatizando seus principais conceitos, funcionamento, evolução, importância e aplicabilidade.

2.1 O Ciclo de Vida das Capacidades segundo Helfat e Peteraf (2003)

De maneira geral, a teoria baseada nos recursos procura explicar a competição baseada na premissa de que concorrentes próximos se diferenciam por meio de seus recursos e capacidades (conceito de heterogeneidade), e que tais diferenças impactam no alcance de vantagens competitivas. No entanto, Helfat e Peteraf (2003) destacam que a RBV carece de um modelo conceitual claro que explique como essa

heterogeneidade surge.

Diante da necessidade de compreender o dinamismo das capacidades e dos recursos organizacionais, bem como sua origem e seu comportamento ao longo do tempo, Helfat e Peteraf (2003) introduzem o conceito de Ciclo de Vida das Capacidades, adicionando uma abordagem dinâmica à visão baseada nos recursos. Vários autores trabalharam conceitos complementares com o mesmo intuito, a exemplo de Teece; Pisano e Shuen (1997), Winter (2003) e Borch (2004), com o conceito de capacidade dinâmica e Adner e Helfat (2003), com o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais.

O Ciclo de Vida das Capacidades (CVC) busca explicar as fontes de heterogeneidade de uma determinada firma e contribui com uma interpretação sobre a evolução das capacidades. Como forma de melhor entender a estrutura do CVC, Helfat e Peteraf (2003, p. 999) definem recursos como “ativos ou *inputs* de produção (tangíveis ou intangíveis) que uma organização possui, controla ou detêm acesso em bases semi-permanente”. Enquanto que, capacidade organizacional é entendida como “a habilidade de uma organização em desempenhar uma ação coordenada de tarefas, utilizando recursos organizacionais com intuito de atingir um determinado resultado final.” (HELFAF; PETERAF, 2003, p. 999).

De acordo com as autoras, tanto os recursos quanto às capacidades podem evoluir e sofrer mudanças ao longo do tempo, porém, tal trabalho foca apenas na evolução das capacidades, relegando o estudo da evolução dos recursos para uma outra oportunidade.

O ciclo de vida das capacidades (CVC) apresenta um conjunto de possíveis caminhos, criados em um padrão geral, com o intuito de caracterizar a evolução de uma capacidade organizacional. Essa estrutura genérica incorpora o surgimento, desenvolvimento e a progressão de qualquer tipo de capacidade organizacional independente do porte que esta venha ter (HELFAF; PETERAF, 2003).

O CVC apresenta diversos estágios e caminhos evolucionários, portanto, as capacidades; nascem, evoluem, atingem a maturidade e neste estágio seguem um dos possíveis caminhos evolucionários: **morte, declínio, replicação, recombinação, reemprego ou recombinação**. Essa divisão de pelo menos seis estágios é influenciada por uma variedade de eventos que modificam as capacidades ao longo do tempo assim

como antecedentes históricos ocorridos antes do estágio de maturidade.

2.1.1 Estágio de Nascimento das Capacidades

O estágio inicial ocorre quando um grupo de indivíduos é organizado em torno de um objetivo que requisita ou envolve a criação de uma capacidade. Assim, dois aspectos são destacados como essenciais para esse estágio: (1) que haja um grupo ou time organizado, com algum tipo de liderança, capaz de realizações conjuntas; (2) um objetivo central que envolva a necessidade de criação de uma capacidade.

Adner e Helfat (2003) destacam que cada indivíduo pertencente a esse estágio inicial possui um conjunto de habilidades como: *know-how*, habilidades específicas, experiência (capital humano), relações sociais dentro e fora do grupo (capital social) e conhecimento (capital cognitivo). Isso reflete a importância da atuação do grupo e das características de seus indivíduos no desenvolvimento das capacidades. É importante ainda destacar o papel de liderança do empreendedor na condução dessa fase para o sucesso do desenvolvimento das novas capacidades.

Finalmente, além dos *inputs* oriundos dos participantes do grupo é necessário à utilização de outros recursos para a construção das capacidades, como novas tecnologias, acesso a crédito e financiamento. No contexto de um grupo recém estabelecido, em que os participantes não possuem um histórico de atuação conjunta, será necessário um maior empenho dos indivíduos na busca por tais recursos.

As contribuições nesse estágio podem gerar os primeiros sinais de heterogeneidade entre as capacidades, seja através das ações do grupo, do líder ou dos recursos utilizados.

2.1.2 Estágio de Desenvolvimento

Uma vez definidos os objetivos e sobre quais capacidades desenvolver, uma série de ações coordenadas será vital para o desenvolvimento de tais capacidades. Nesse estágio, o surgimento de uma capacidade ocorre por meio da busca por alternativas viáveis para o seu melhor desenvolvimento, combinado

com as experiências acumuladas ao longo do tempo por parte dos integrantes do grupo.

As alternativas se diferenciarão pelos tipos de recursos a serem utilizados, quais tarefas a serem executadas, quais direcionamentos necessários para cada tarefa e a dimensão dos resultados e objetivos a serem alcançados. As escolhas sobre quais alternativas a serem priorizadas dependerá das condições definidas no estágio inicial.

Na busca por alternativas iniciais o grupo pode optar por imitar uma capacidade existente em outra organização ou por desenvolvê-la desde o início. Em ambos os casos, o contexto da aprendizagem organizacional é necessário, uma vez que a atividade nunca fora executada.

De maneira geral, o desenvolvimento de uma capacidade está relacionado com as melhorias no funcionamento das atividades que são desempenhadas pelo grupo ao longo do tempo. Tais melhorias são derivadas de vários fatores: *aprender-fazendo*, a experiência individual do trabalhador, o gerenciamento das relações de trabalho, coordenação de tarefas, gerenciamento de operações, investimento de capital em pesquisa e desenvolvimento em processos de manufatura.

2.1.3 Estágio de Maturidade

O estágio de maturidade caracteriza-se pela manutenção da capacidade. Essa etapa envolve exercitar a capacidade de modo a configurá-la na memória organizacional. A maneira como uma capacidade é mantida depende da frequência e da consistência em que ela é exercitada. A Figura 1 abaixo remete o ciclo de vida inicial das capacidades:

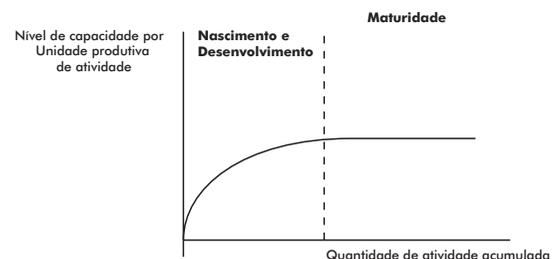


Figura 1: Estágios iniciais do ciclo de vida das capacidades.
Fonte: Helfat e Peteraf (2003).

A Figura 1 ilustra, de maneira geral, os estágios iniciais do ciclo de vida das capacidades, desde o nascimento até a maturidade. O eixo vertical representa o nível da capacidade por unidade de atividade, o eixo horizontal denota a quantidade de atividade acumulada. O nível da capacidade no eixo vertical reflete a habilidade total de um grupo em desempenhar uma determinada atividade.

De maneira geral, é difícil delimitar graficamente a transição entre o estágio de nascimento e de desenvolvimento. No entanto, sabe-se que o nascimento pode residir apenas no exato começo do ciclo ou na primeira parte do mesmo. O estágio de maturidade é ilustrado pela linha reta, caracterizando consistência e estado de permanência da capacidade.

2.1.1 Transformação e Evolução das Capacidades

O estágio inicial do ciclo de vida das capacidades indica o potencial de desenvolvimento de uma capacidade ao longo do tempo. No entanto, devido à ocorrência de eventos externos ou internos, nem todas as capacidades atingirão a maturidade. Determinados eventos poderão afetar o caminho evolucionário das capacidades. Isso ocorre quando fatores externos às capacidades impactam o suficiente de modo a alterar a trajetória de desenvolvimento de uma capacidade.

Tais eventos podem ser originados do ambiente interno ou externo da organização. Eventos relacionados ao ambiente interno envolvem os impactos das decisões gerenciais e eventos relacionados ao ambiente externo refletem os impactos de eventos como mudanças na demanda, ciência e tecnologias, disponibilidade de matéria-prima e políticas governamentais e etc. A maneira como a organização responde aos eventos ocorridos irá impactar na condução e evolução das capacidades ao longo do tempo.

Desse modo alguns caminhos evolucionários são sugeridos como forma de compreender os possíveis comportamentos das capacidades quando frente aos fatores internos e externos do ambiente: **morte, declínio, replicação, reemprego, recombinação e renovação**. A

Figura 2 ilustra graficamente os caminhos evolucionários e destaca o evento como ponto de transformação.

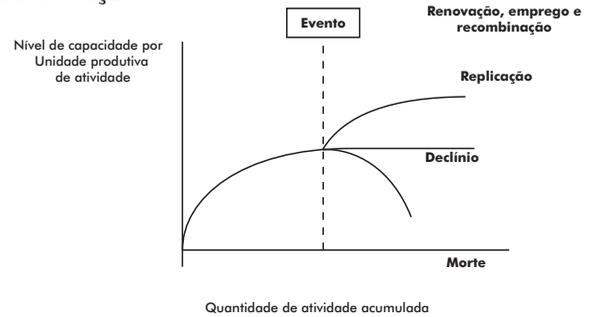


Figura 2: Caminhos evolucionários das capacidades.

Fonte: Helfat e Peteraf (2003).

Os diferentes caminhos do ciclo de vida das capacidades refletem o impacto de dois tipos de eventos: aqueles que ameaçam uma determinada capacidade, tornando-a obsoleta, e aqueles que possibilitam novas oportunidades para mudança e evolução das mesmas. Todos os seis caminhos podem sofrer influência das ameaças. No entanto, novas oportunidades, de maneira geral, não envolvem morte ou declínio de uma capacidade. Adicionalmente, os caminhos replicação e reemprego e, em alguns casos recombinação, envolvem a transferência de uma capacidade para um outro mercado. Por outro lado, é importante ressaltar que há custos inerentes ao processo de transferência, e que por isso, apenas diante de um estudo sobre os benefícios envolvidos no projeto, garantirá o melhor retorno para determinada transferência de capacidade. O quadro 1 descreve de forma resumida o tipo de caminho, com sua respectiva descrição, e a percepção do evento.

O ciclo de vida das capacidades proporciona uma análise importante dos recursos e capacidades ao longo do tempo. Assim, encaixando-se em uma das premissas principais da visão dinâmica baseada nos recursos que destaca os recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva. De acordo com Helfat e Peteraf (2003), o modelo auxilia na explicação do surgimento e manutenção da heterogeneidade nas firmas em que a capacidade reside, um dos pontos principais de

CAMINHO	DESCRIÇÃO	EVENTO
Morte	Quando uma empresa necessariamente se vê obrigada a extinguir uma capacidade.	<i>Ameaça</i>
Declínio	Diminuição gradual do uso de uma capacidade.	<i>Ameaça</i>
Replicação	Representada por uma linha reta e contínua, remete o uso de uma mesma capacidade de uma outra área geográfica.	<i>Ameaça/ Oportunidade</i>
Recombinação	Caracteriza a combinação de uma capacidade original com uma outra capacidade, em um novo mercado.	<i>Ameaça/ Oportunidade</i>
Reemprego	Reutilização de uma capacidade para um mercado diferente de produto/serviço semelhante ao interior ou entre dois mercados.	<i>Ameaça/ Oportunidade</i>
Renovação	Criação de uma nova capacidade. Desenvolvimento de novas alternativas remete-se a grandes ou pequenos incrementos em uma determinada capacidade.	<i>Ameaça/ Oportunidade</i>

Quadro 1 – Os caminhos evolucionários das capacidades e os eventos.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Helfat e Peteraf (2003).

Esse modelo será utilizado como ferramenta para o presente trabalho, buscando entender como são construídas as capacidades de uma organização e qual o impacto dos eventos na sua evolução.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser caracterizada, quanto aos fins, como sendo um estudo exploratório e descritivo, segundo a taxionomia de Vergara (2000). De acordo com Lakatos e Marconi (2004), o estudo exploratório é aquele que, a partir de um problema formulado, procura-se familiarizar o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno visando à realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos, desenvolvidos com o objetivo de proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

Na pesquisa descritiva, o objetivo é expor características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Abrange aspectos gerais, amplos de um contexto, analisando e identificando as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação (VERGARA, 2000).

Desse modo, considerou-se esse estudo como descritivo por entender-se que seu objetivo é analisar o ciclo de vida das capacidades e a influência dos eventos

críticos (externos ou internos) sobre o mesmo.

Quanto aos meios, a pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, por efetuar uma análise mais apurada de um determinado fenômeno. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se detêm pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso foi realizado em uma microempresa do segmento de cerâmicas vermelhas da cidade de Taperoá-PB, justificada pela necessidade de investigar um fenômeno dentro de seu contexto de vida real.

A pesquisa, de caráter qualitativo, teve como instrumento de coleta de dados primários a entrevista semi-estruturada junto ao empresário e funcionários da empresa em estudo, com o auxílio de um roteiro elaborado pelo pesquisador. Quanto aos dados secundários, foram utilizados documentos oriundos da empresa, artigos e estudos sobre o setor de cerâmica vermelha, revistas especializadas sobre o setor, sites da internet etc. Também se utilizou da observação não participante.

O estudo utilizou como base o modelo proposto por Helfat e Peteraf (2003) sobre o ciclo de vida das capacidades descrito anteriormente. Observando os diferentes estágios de nascimento, desenvolvimento e maturidade a partir de suas peculiaridades, bem como da

influência de eventos na evolução do mesmo.

Para efeito da análise dos dados, foi utilizado triangulação dos dados, englobando a observação não participante, dados obtidos através da entrevista semi-estruturada e análise documental. Desse modo, possibilitando uma maior combinação de diferentes fontes de informações e maior consistência dos dados.

Embora o modelo teórico tenha sido criado há alguns anos, raros estudos foram feitos sobre a evolução das capacidades ao longo de tempo, tampouco sobre o funcionamento do seu ciclo de vida.

Por fim, cabe esclarecer que o conceito de capacidade adotado no presente trabalho é o estabelecido por Helfat e Peteraf (2003), ou seja, “a habilidade de uma organização em desempenhar uma ação coordenada de tarefas, utilizando recursos organizacionais com intuito de atingir um determinado resultado final”.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Setor de Cerâmica Vermelha

A indústria cerâmica brasileira tem relativa importância para o país, tendo participação no PIB (Produto Interno Bruto) estimado em 1,0% correspondendo a cerca de 6 bilhões de dólares. O Brasil conta com uma população em torno de 180 milhões de habitantes que geograficamente estão mais concentrados nas regiões sul e sudeste. Essas regiões também têm maior número de habitantes nas zonas urbanas, fator importante na análise da distribuição das empresas do setor cerâmico que está concentrada nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

No Brasil convencionou-se definir o Setor Cerâmico em segmentos que se diferenciam não apenas pelos produtos obtidos, mas também pelos mercados que estão inseridos. O segmento de Cerâmica Estrutural Vermelha é caracterizado pela produção de tijolos furados, tijolos maciços, telhas ou lajes, blocos de vedação e estruturais, telhas, manilhas e pisos rústicos. É uma atividade de base ao possibilitar a construção civil, em geral, desde a mais simples a mais sofisticada. Distribui-se por todo país, muito pulverizada, em micro e pequenas empresas, quase sempre de organização simples e familiar.

De acordo com Mafra (1999) as empresas desse setor, por serem de pequeno porte e estando à margem de qualquer programa que incentive, financie, assessorie, pesquise, que por parte dos Governos, das Universidades ou de centros de pesquisa, lutam contra o tempo, a tecnologia e as crises de mercado, produzindo e sobrevivendo graças à sua flexibilidade, à garra e à teimosia de seus dirigentes.

A indústria de cerâmica vermelha é um segmento muito importante na geração de renda (riqueza) do setor industrial brasileiro. De acordo com Bustamente e Bressiani (2000), o setor de cerâmica vermelha correspondia cerca de 40% de toda a renda gerada no setor da indústria cerâmica. Segundo dados da Associação Nacional da Indústria Cerâmica (ANICER), o número de olarias e cerâmicas no Brasil é de aproximadamente 7 mil empresas, as quais geram 400 mil empregos diretos, 1,25 milhões de indiretos e um faturamento anual de R\$ 6 bilhões (BRASIL, 2008).

Mafra (1999) ainda ressalta que o poder de competitividade das indústrias do setor ceramista é ainda muito reduzido, em virtude da simplicidade da maioria das empresas que compõe o mesmo, razão pela qual não obriga os empresários a investirem no desenvolvimento de tecnologia nas suas unidades produtoras. Por outro lado o mercado consumidor não demanda produtos com especificações definidas, ocasionando com isso, o comprometimento da qualidade dos produtos.

Na Paraíba, de acordo com o Sindicato de Ceramistas da Paraíba (SINDCER-PB), existe atualmente no setor cerâmico cerca de 60 empresas legalmente registradas, tal setor é reconhecido como um grande gerador de emprego no Estado, empregando diretamente cerca de 2500 pessoas. No entanto, o sindicato reconhece que este número poderia ser ainda maior, caso houvesse mais incentivos fiscais por parte dos governos. Convém destacar, que o segmento de cerâmica vermelha da Paraíba, não possui um diagnóstico consolidado englobando as características do setor.

4.2 Apresentação da Empresa Pesquisada

A empresa escolhida para análise localiza-se na cidade de Taperoá na Paraíba, e foi fundada em 1991, com o objetivo social de fabricação e comercialização de artigos de cerâmica vermelha para construção civil, produzindo blocos de vedação (tijolos) e elementos para

laje. De nome fantasia Cerâmica Carnaúba, a micro empresa conta com 17 funcionários, um sistema de produção composto por 8 máquinas interligadas, 2 fornos a lenha e 2 galpões.

A empresa terceiriza 66,66% de seu frete, e utiliza frete próprio em apenas 33,33% de suas entregas. Apesar da dificuldade no acesso ao crédito, as principais fontes de financiamento do capital de giro da empresa tem sido: recursos próprios, recursos advindos da Companhia de Industrialização do Estado da Paraíba (CINEP), Banco do Brasil e mais recentemente do Banco Nacional do Desenvolvimento Nacional (BNDES).

O próximo tópico irá abordar os principais aspectos do Ciclo de vida das Capacidades, levando em conta a Cerâmica Carnaúba. Serão expostos os diferentes estágios de nascimento, desenvolvimento e maturação das capacidades. Por fim, os impactos dos eventos e os caminhos evolucionários.

4.3 Ciclo de Vida das Capacidades (CVC)

4.3.1 Estágio de Nascimento das Capacidades

O estágio de Nascimento das Capacidades da Cerâmica Carnaúba iniciou no final da década de 80 quando o empresário Carlos Antônio Vilar, já percorria as olarias existentes na região do litoral paraibano em busca de informações sobre como empreender sua cerâmica no sertão do estado, próximo a sua terra natal Taperoá. O empresário acreditava que retornando às suas raízes, poderia contribuir para o desenvolvimento local gerando emprego e renda, numa região castigada pela seca.

Com formação em Engenharia Civil, trabalhou em diversas construtoras pelo nordeste. Nos anos que antecederam o início de suas atividades, o empresário economizou grande parte de seus ordenados como forma de financiar seu projeto. Além do capital próprio, adquiriu também recursos para financiamento oriundos do CINEP para a construção do primeiro galpão e para aquisição das primeiras máquinas. Em 1991, registrou a Cerâmica Carnaúba e montou uma equipe de trabalho com profissionais locais, muitos sem nenhuma experiência no setor e baixa escolaridade, e voltou a visitar ceramistas de outros estados a procura de profissionais que pudessem capacitar e transferir conhecimento para seu grupo de trabalho.

Nessa época, poucos ceramistas atuavam naquela

região do estado, havia pouca informação sobre o setor e dificuldade no acesso ao conhecimento codificado como normas técnicas e manuais para fabricação de tijolos.

Observam-se nesse primeiro momento vários pontos de grande importância para o estágio de nascimento das capacidades da Cerâmica Carnaúba destacados por Helfat e Peteraf (2003):

- **A existência de um grupo ou time organizado, com algum tipo de liderança, capaz de realizações conjuntas:** ação coordenada por parte do empresário na criação de uma equipe de trabalho e o convite a profissionais que pudessem compartilhar suas experiências e conhecimento com os novos trabalhadores do segmento.

- **Um objetivo central que envolva a necessidade de criação de uma capacidade:** o objetivo central considerado é a fabricação de blocos de vedação (tijolos) que conseqüentemente demandou a criação de conhecimento para o processo produtivo dessa atividade.

- **O papel de liderança do empreendedor na condução dessa fase para o sucesso do desenvolvimento das novas capacidades:** perceptível através da proatividade e dedicação demonstrada pelo empresário no início das atividades da cerâmica através da aquisição dos equipamentos e contratação de uma equipe de trabalho bem como a de profissionais com experiência prévia.

- **Novas tecnologias, acesso a crédito e financiamento:** mesmo sem uma rede de contatos forte, o empresário procurou alavancar seu capital de giro para aquisição de máquinas, através de órgãos de fomento e instituições bancárias. No entanto, esse é um dos maiores entraves para o setor, pela burocracia existente para micro empresário adquirir financiamento.

O estágio de nascimento remete-se a um período de aproximadamente 1 ano e meio, por representar também os meses que antecederam o início das atividades, em que o empresário traçou suas primeiras metas para empreender seu negócio. Observou-se que as quatro características destacadas pelo CVC foram atendidas, e que mesmo nos estágios mais avançados tais aspectos são também percebidos, uma vez que, após o estágio de maturidade, a capacidade evolui seguindo novos caminhos.

4.3.2 Estágio de Desenvolvimento das Capacidades

Neste estágio, caracterizado entre os anos de 1992 a 1994, foram desenvolvidas ações vitais para o desenvolvimento das capacidades inerentes a fabricação do primeiro produto: blocos de vedação 19x19x9. Constataram-se nesse período as seguintes características estabelecidas pelo CVC típicos desse estágio:

- **Busca por alternativas viáveis para o melhor desenvolvimento das capacidades, combinado com as experiências acumuladas ao longo do tempo por parte dos integrantes do grupo:** esse período consistiu das decisões sobre os recursos a serem adquiridos. Devido à limitação financeira para a aquisição de máquinas modernas, as alternativas levantadas para o processo produtivo foram de baixa complexidade tecnológica, mecanizado e que demandava auxílio de mão de obra para a maior parte das tarefas. Nesse estágio as etapas do processo produtivo foram delimitadas, assim como tarefas e rotinas a serem seguidas.

- **Criação de alternativas sobre os recursos a serem utilizados, tarefas a serem executadas, quais direcionamentos necessários para cada tarefa e a dimensão dos resultados e objetivos a serem alcançados:** uma vez adquirido os equipamentos, o delineamento das tarefas se deu a partir do treinamento dos funcionários e do sequenciamento lógico do processo produtivo. O empresário optou por contratar temporariamente funcionários ceramistas de estados vizinhos com experiência e know-how sobre o processo produtivo, com o mesmo grau de instrução de seus trabalhadores e que utilizassem uma mesma linguagem para capacitar os primeiros funcionários da cerâmica. Nessa etapa, identificou-se o início da geração do conhecimento tácito e explícito inerente a fabricação dos blocos de vedação.

- **Na busca por alternativas iniciais o grupo pode optar por imitar uma capacidade existente em outra organização ou por desenvolvê-la desde o início. Em ambos os casos, o contexto da aprendizagem organizacional é necessário, uma vez que a atividade nunca fora executada:** esse critério é também observado de acordo com o que foi descrito na característica anterior sobre a participação de funcionários de outras cerâmicas caracterizando a opção de imitar capacidades já existentes em outras organizações, visto que a maioria das olarias possui processo produtivo similar, facilitando a disseminação do conhecimento.

De maneira geral, o desenvolvimento de uma capacidade está relacionado com as melhorias no funcionamento das atividades que são desempenhadas pelo grupo ao longo do tempo. Assim, denotando mais um critério:

- **As melhorias são derivadas de vários fatores:** aprender-fazendo; que remete ao tipo de treinamento oferecido aos funcionários, do tipo on-the-job, caracterizado pelo aprendizado a partir da execução das tarefas. A experiência individual do trabalhador; decorrente dos anos de ofício nas diversas funções da cerâmica, remetendo um maior rigor de execução das tarefas, e assim, melhor qualidade do produto. O gerenciamento das relações de trabalho; o empresário sempre assinou a carteira de trabalho de todos seus funcionários, bem como pagou todos os direitos estabelecidos pela CLT, o que refletia o desejo dos funcionários em permanecer na função devido às poucas oportunidades de emprego na região. Coordenação de tarefas gerenciamento de operações; apesar de centralizar a maioria das tarefas de cunho administrativo, dentro do processo produtivo um dos funcionários ganhou espaço como uma espécie de supervisor. Investimento de capital em pesquisa e desenvolvimento em processos de manufatura; o trabalho não identificou esse último critério característico da etapa de desenvolvimento de capacidades, situação típica de micro empresa não possuir um departamento de P&D.

A linha que divide o estágio de nascimento e de desenvolvimento é bastante tênue. É importante ressaltar que os dois estágios ocorrem numa mesma fase e que diferentes capacidades poderão estar em diferentes estágios.

4.3.3 Estágio de Maturidade das Capacidades

Neste estágio o critério principal destacado por Helfat e Peteraf (2003) é representado pela seguinte característica:

- **Manutenção da capacidade:** Essa etapa envolve exercitar a capacidade de modo a configurá-la na memória organizacional. A maneira como uma capacidade é mantida depende da frequência e da consistência em que ela é exercitada. A partir do ano de 1994, o empresário passou a produzir em larga escala e aumentou seu portfólio de clientes gradativamente. Isso representa o **domínio do processo produtivo**,

capacidade principal da empresa, a qual permitiu a fabricação dos blocos de vedação. Grande ênfase foi colocada na utilização das normas técnicas, que exigia as dimensões padrões para tijolos de 19x19x9 cm, o mais comumente utilizado na construção civil. Foco sempre na qualidade das matérias primas utilizadas no processo e, conseqüentemente, na busca por um produto final de qualidade.

Neste estágio, os recursos essenciais para a capacidade identificada são descritos no Quadro 2, juntamente com as etapas do processo produtivo.

A capacidade identificada, **domínio do processo produtivo**, reflete o modo como as etapas do processo produtivo são conduzidas. A qualidade do produto está diretamente relacionada com o aprimoramento e melhoria da capacidade principal da empresa.

Com o passar dos anos, através da experiência acumulada dos trabalhadores, das decisões gerenciais e da ocorrência de eventos no setor, a cerâmica carnaúba alcançou um patamar bastante competitivo no interior do estado. Passou a investir em novas tecnologias e diversificou seu portfólio de produtos. Hoje, produz 3

RECURSOS	ETAPAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Tratores ● Caminhões 	Extração da argila
<ul style="list-style-type: none"> ● Caixão alimentador ● Destorrador ● Misturador ● Laminador ● Técnicas de maceração e homogeneização ● Conhecimento tático dos funcionários 	Preparo da matéria-prima (argila)
<ul style="list-style-type: none"> ● Maromba (máquina extrusora) ● Bomba a Vácuo ● Boquilha de aço ● Cortador 	Modagem por extrusão
<ul style="list-style-type: none"> ● Galpão 	Secagem natural
<ul style="list-style-type: none"> ● Forno de Caiera 	Queima

Quadro 2 – Recursos utilizados nas etapas do processo produtivo.

Fonte: Os autores a partir da pesquisa de campo (2008).

variações do bloco/tijolo de vedação (9x19x19 – 11,5x19x19 – 9x19x39) e um tipo de bloco para laje (7x26x19). Os detalhes inerentes a esses acontecimentos serão descritos no tópico a seguir.

4.3.4 Estágio de Transformação e Evolução das Capacidades

Neste estágio destacou-se o impacto de eventos internos e externos na evolução da capacidade identificada. Como explicado na fundamentação teórica, determinados eventos podem afetar o caminho evolucionário das capacidades impactando e alterando a trajetória de desenvolvimento de uma capacidade.

O Quadro 3 relaciona resumidamente os principais eventos ocorridos que, na perspectiva do empresário, exerceram grande impacto nos negócios, em outras palavras, no ciclo de vida da capacidade organizacional. As informações serão expostas, primeiramente, de maneira sucinta no Quadro 3, no qual encontram-se destacados: o evento, o caminho evolucionário seguido pela capacidade, a etapa do processo produtivo impactada e a percepção do evento (ameaça/oportunidade). Em seguida, apresenta-se o seu detalhamento.

EVENTO	CAMINHO	ETAPA DO PROCESSO	PERCEPÇÃO DO EVENTO
Aquisição de Máquinas usadas de empresa em concordata	Renovação	Preparo da MP e Moldagem por extrusão	Oportunidade
Decisão sobre a produção de blocos para laje e outros produtos.	Renovação e Reemprego	Moldagem por extrusão	Oportunidade
Decisão sobre a construção de um novo forno, o paulistinha.	Renovação	Queima	Oportunidade
Período de chuvas iniciando no verão de 2004.	Renovação	Secagem	Ameaça

Quadro 3 – Eventos e seus impactos.

Fonte: Os autores, a partir da pesquisa de campo (2008).

1º EVENTO: Aquisição de máquinas usadas de empresa em concordata, refere-se a uma decisão do gerencial em acompanhar as tendências tecnológicas do setor, apesar da dificuldade do acesso a crédito nas décadas de 90. No ano de 1994, o empresário Carlos Vilar, adquiriu parte do maquinário de uma cerâmica do estado que entrara em concordata. O evento foi percebido como uma **oportunidade**, por representar uma tomada de decisão que trouxe benefícios a cerâmica.

O caminho evolucionário seguido pela capacidade **domínio do processo produtivo** (etapas Preparo de Matéria-Prima e Moldagem por extrusão) foi o de Renovação. Observou-se que ambas as etapas, sofreram incrementos e melhorias derivados da aquisição de equipamentos mais novos. Para o **Preparo da Matéria Prima** a aquisição dos equipamentos trouxe um caixão alimentador maior, com maior capacidade de absorção de argila. Do mesmo modo, um destorrador e laminador mais novo, proporcionaram melhorias na trituração da argila, esmagando todas as pedrinhas ou torrões que ainda não se tiverem desfeito. O empresário relatou um considerável aumento na qualidade da argila.

Na moldagem por extrusão, equipamentos mais novos refletiriam numa produção com menos perdas e menor uso de manutenção corretiva, através de esteiras duráveis e de um motor melhor regulado.

2º EVENTO: Decisão sobre a produção de blocos para laje e outros produtos, diversificar o portfólio de produtos era um dos focos do empresário. No sertão, não se fabricavam lajes. As lajes comercializadas eram de baixa qualidade e de cimento. Por reconhecer demanda acentuada e oportunidade de mercado, o empresário incrementou a etapa existente **Moldagem por extrusão**

através da aquisição de uma nova boquilha para lajes e para blocos de vedação com diferentes medições.

A capacidade seguiu o caminho evolucionário **Renovação**, uma vez que houve incrementos na capacidade por meio da utilização de um novo instrumento que permitiu a extrusão da argila no formato do produto desejado. Do mesmo modo, um segundo caminho pode ser caracterizado, o de **Reemprego**, por considerar o uso de uma mesma capacidade em um novo produto. Tal evento é caracterizado como uma oportunidade. A produção da laje ganhou espaço. Hoje, a cerâmica tem maior rentabilidade através da comercialização das lajes, um produto de maior valor agregado e maior margem. Os produtos comercializados pela cerâmica são: blocos de vedação (dimensões 9x19x19cm – 11,5x19x19cm – 9x19x39cm) e um tipo de bloco para laje (7x26x19cm).

3º EVENTO: Decisão sobre a construção de um novo forno, o paulistinha, em 2001, preocupado com a qualidade da capacidade **Queima**, investiu-se na construção de 2 fornos paulistinha, em substituição ao forno de caiera. Os novos fornos representaram melhor qualidade de queima dos tijolos e conseqüentemente diminuição das perdas e aumento da qualidade final do tijolo.

De acordo com o empresário, é nessa etapa que o material cerâmico adquire as propriedades principais para o uso, como dureza, resistência mecânica, resistência às intempéries e aos agentes químicos. Tal evento, visto como uma **oportunidade** impactou na capacidade cujo caminho evolucionário seguido foi o de **renovação**, uma vez que ocorreu um incremento relevante da capacidade já existente.

4º EVENTO: Período de chuvas iniciado no verão de 2004, este evento externo a organização impactou não somente o empresário, mas também outros ceramistas do sertão. Em 2004, com o aumento das chuvas, a produção de tijolos foi prejudicada pela alta umidade, baixa temperatura e incidência de chuvas. No sertão, muitos ceramistas suspenderam a produção de tijolos para dedicarem esforços na agricultura, uma vez que o acesso à matéria-prima, argila oriunda dos barreiros, ficou comprometido dado à elevação dos níveis dos açudes. Adicionalmente, para a etapa de secagem, poucos ceramistas possuíam infra-estrutura para proteger os materiais cerâmicos da chuva e da umidade. Desse modo, houve uma diminuição relativa da oferta e o preço do tijolo subiu. Em busca de uma maior fatia do mercado, o empresário construiu mais um galpão, melhorando as instalações e sua capacidade de **secagem**, podendo assim garantir maior oferta. O evento é interpretado como uma **ameaça** e a capacidade segue o caminho evolucionário de **renovação** por caracterizar melhorias em uma etapa já existente.

É importante destacar dois outros eventos que tiveram grande relevância para a cerâmica Carnaúba. O empresário destaca sua primeira participação no encontro da ANICER – Associação Nacional da Indústria Cerâmica, em que entrou em contato com produtores de cerâmica do Brasil e do mundo. Para o empresário, sua primeira participação no evento, em 1994, foi um divisor de águas. Nessa oportunidade, criou uma rede de relacionamentos, estabeleceu contatos estratégicos com ceramista de outras regiões para transferência de conhecimento, obteve acesso às informações sobre o

setor, as tecnologias de ponta e a conhecimento codificado. Por fim, adquiriu informações sobre linhas de financiamento específicas para o setor com instituições bancárias e órgãos de fomento.

Um segundo evento recente, de grande importância, foi o recebimento do cartão BNDES. O empresário relata que um dos seus maiores entraves para investimentos em recursos tangíveis eram a dificuldade e burocracia no acesso ao crédito. Muitas vezes, boas oportunidades de negócios surgiam, mas a demora na liberação do crédito por parte dos bancos impossibilitava a transação.

Finalmente, considerando os impactos dos eventos sobre o CVC da empresa em estudo, percebe-se que a etapa **Moldagem por Extrusão** sofreu impacto de dois dos principais eventos. De acordo com o empresário, essa etapa reflete uma dos estágios principais do processo produtivo, pois agrupa recursos e tarefas de grande relevância que diferenciam o produto final.

Dentre os eventos listados, 3 representaram **oportunidades** e apenas 1 denotou ameaças, o que reflete uma boa visão de mercado do empresário, bem como o grau de maturidade atingido pela capacidade **domínio do processo produtivo**.

Com relação aos caminhos evolucionários, ganham destaque os caminhos de **reemprego e renovação**. Há existência de apenas tais caminhos reflete as ações do empresário em incrementos e melhorias na capacidade e sua utilização para novos produtos. A Figura 3 ilustra o Ciclo de Vida da Capacidade da Cerâmica Carnaúba em seus quatro principais eventos:

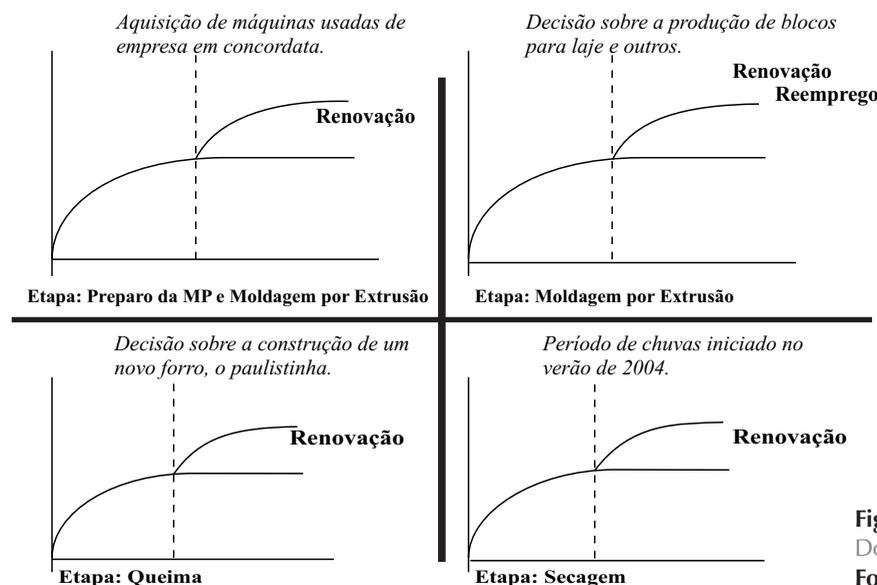


Figura 3: Ciclo de vida da Capacidade Domínio do Processos Produtivo.

Fonte: Pesquisa de Campo (2008).

Observa-se que a partir da ocorrência dos eventos no estágio de maturidade da capacidade, um novo ciclo de nascimento e desenvolvimento se inicia, denotando um novo caminho seguido pela capacidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a evolução dos recursos e capacidades de uma organização, observando seu dinamismo e sua inter-relação com o ambiente, é de fundamental importância para a concepção de estratégias competitivas eficazes.

A aplicação dos conceitos do Ciclo de Vida das Capacidades permitiu compreender o dinamismo da capacidade e dos recursos organizacionais de uma empresa do setor cerâmico, assim como sua origem e comportamento ao longo do tempo. Do mesmo modo, permitiu reconhecer a importância dos recursos e capacidades organizacionais como fonte de vantagem competitiva no contexto e no entendimento de como a capacidade evolui.

Foi possível descrever o Ciclo de Vida da Cerâmica Carnaúba, observados os estágios de nascimento, desenvolvimento e maturidade da capacidade. O CVC foi essencial para compreender a origem e evolução dos recursos e capacidades da empresa.

A capacidade identificada **domínio do processo produtivo** representa para a empresa uma importante fonte de vantagem competitiva. Isso pode ser percebido pela liderança de seus produtos que são regionalmente conhecidos pela qualidade, fruto de uma fabricação rigorosamente pautada nas normas técnicas. Sua liderança regional também reflete a preocupação com as necessidades dos clientes, denotado pelo seu portfólio diversificado de produtos a preços competitivos. O alto grau de maturidade dessa capacidade possibilitou melhores ganhos de produtividade e ajudou a cerâmica a manter-se competitiva em um mercado onde os concorrentes informais surgem com a mesma rapidez com que desaparecem.

A identificação do impacto dos eventos na evolução das capacidades possibilitou a compreensão do comportamento da capacidade ao longo do tempo. É importante ressaltar que existe uma forte relação entre a ocorrência de eventos, sejam esses, internos ou externos

à empresa, e a evolução das capacidades organizacionais. Isso representa a relevância que o estudo do ambiente representa para o desenvolvimento das capacidades organizacionais e para a condução de estratégias competitivas eficazes.

Em relação ao objetivo central a que se propôs o presente estudo, qual seja: Conhecer o Ciclo de Vida das Capacidades organizacionais a partir da ocorrência de eventos internos ou externos a empresa, pode-se afirmar que os critérios de identificação dos estágios de nascimento, desenvolvimento e maturidade, foram amplamente atingidos. Do mesmo modo, as características que compõem os caminhos evolutivos referentes à capacidade da empresa, também foram alcançadas, denotando os caminhos de **reemprego e renovação**. Ambos os caminhos referem-se a melhorias e incrementos na capacidade organizacional.

As limitações do trabalho referem-se, primeiro, à subjetividade do modelo que envolve o Ciclo de vida das Capacidades, dentre essas o próprio conceito de capacidade organizacional. Segundo, as publicações relativas à aplicação prática de tal modelo são raras, uma vez que, foram efetuadas buscas em sites, revistas e eventos, nacionais e internacionais, e não foi encontrado nenhum trabalho. Por fim, as informações obtidas na pesquisa encontravam-se na memória organizacional da empresa, que em sua maior parte, estava na mente dos indivíduos que a compõem. Encontrou-se pouco material documentado e formalizado sobre a empresa.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui com uma abordagem para aplicação prática do Ciclo de Vida das Capacidades, uma vez que, são raros os trabalhos voltados para essa área. Do ponto de vista prático, o presente estudo contribui para a compreensão das capacidades organizacionais em microempresas, considerando que a maior parte da literatura que trata do tema está voltada para empresas de grande porte.

Como sugestões para futuros trabalhos a realização de pesquisas que analise o ciclo de vida das capacidades relacionando com o ciclo de vida das organizações.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 1011-1025, 2003.

- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 97-98, 1991.
- _____. Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management research? yes. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BORCH, O. J. Building dynamic capabilities for strategic entrepreneurship in SMES. In: NORDIC CONFERENCE ON SMALL BUSINESS RESEARCH, 13., Norway. *Proceedings*, Norway, 2004.
- BRASIL. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS. Disponível em: <<http://www.anicer.com.br>>. Acesso em: 02 nov. 2008.
- BUSTAMENTE, G. M.; BRESSIANI, J. C. A indústria cerâmica brasileira. *Revista Cerâmica Indústria*, São Paulo, v. 5, n.3, p. 31-36, maio/jun. 2000.
- GRANT, R. M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas e aplicaciones*. Madri: Editorial Civitas, 1995.
- _____. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 1991.
- HELFAT, C. E., PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 997-1010, mar. 2003.
- HEXSEL, A. E., PAIVA, E. L. A construção de estratégias de sucesso por pequenas e médias empresas que atuam em setores fragmentados: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAFRA, A. T. *Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha*. 1999. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- PENROSE, E. T. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.
- PETERAF, M. A.; BERGEN, M. E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 1027-1041, 2003.
- SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G. S.; FERREIRA, M. P. Pilares da estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 10, 2007.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em dezembro 2009.

Aprovado em dezembro 2009.



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253

v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

A abordagem da ética da responsabilidade proposta por Hans Jonas como contribuição para as práticas de responsabilidade social pelas organizações

ÂNGELA MARIA CAVALCANTI MALHO

Universidade Estadual da Paraíba

GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO

Universidade Federal da Campina Grande

RESUMO

Este ensaio teórico objetiva apresentar uma proposta de adequação de um novo paradigma ético à responsabilidade social corporativa como contribuição para as práticas de responsabilidade social das organizações, tendo como base teórico-metodológica a ética da responsabilidade proposta pelo filósofo Hans Jonas, um imperativo categórico que propõe o estabelecimento de uma nova relação do homem com a natureza na busca da sustentabilidade. Partindo da premissa de que, a ética da responsabilidade aplicada no campo da responsabilidade social corporativa, é uma máxima necessária a todo sujeito humano e corporações, porque é um instrumento de consciência que elucida a necessidade de ter cautela e considerar os princípios éticos no processo produtivo. Nesse sentido, as corporações são instigadas a estabelecer uma discussão sobre sua função social diante da sociedade, a partir da perspectiva da ética e da responsabilidade social, configurando-se como princípios organizacionais, pois, a realidade demanda um valorativo ético que no mundo o homem está incorporado a esse cosmo ordenado - a natureza. O caminho metodológico desenvolvido na etapa inicial foi uma revisão da literatura que trata da responsabilidade social e da ética. Contudo, o aporte teórico principal foi à obra Princípio da vida e da responsabilidade do filósofo Hans Jonas (1979) que se configura como uma avaliação crítica da ciência moderna e de seu braço armado, a tecnologia. Na segunda etapa analisou-se a importância da responsabilidade social a partir das demandas econômicas, políticas e sociais, além da revisão dos conceitos de responsabilidade social corporativa com ênfase para necessidade da mudança de paradigmas, seguida de uma abordagem da ética da responsabilidade que dá ênfase a ação humana compatível com a permanência da vida e da natureza. Finalmente, apresenta-se a evolução histórica do conceito de ética, do enfoque tradicional ao enfoque contemporâneo, centrando a análise na ética da responsabilidade como modelo teórico incorporado a responsabilidade social corporativa. Com essa leitura matricial sobre a ética da responsabilidade, espera-se ir além da dicotomia clássica de responsabilidade social que postula que a empresa socialmente responsável é aquela que busca responder às expectativas de seus próprios acionistas maximizando o lucro. Sublinhando que as empresas na contemporaneidade enfrentam desafios éticos na dimensão econômica, ambiental e social nos negócios, como forma de buscar legitimar-se na sociedade gerando e compartilhando benefícios com vários atores sociais, como também por questão de sobrevivência no mundo corporativo. Conclui-se pontuando a importância de se ampliar a visão sobre a temática em foco para identificar os limites e as possibilidades da responsabilidade social com fundamento ético, centrado no conhecimento dos problemas concretos da vida como os negócios, apontando para o estabelecimento de uma ética como ponto de sustentáculo e de garantia de sobrevivência humana, com uma ação política através da atuação dos stakeholders, ao incorporarem uma nova racionalidade da dimensão ambiental.

Palavras-chave: Arranjos produtivos locais. Inovação tecnológica. Desenvolvimento econômico local.

Ângela Maria Cavalcanti Ramalho

Mestre em Sociologia Rural pela Universidade Federal da Paraíba. Doutoranda em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande. Profª Titular de Metodologia Científica na Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: angelaramalho@oi.com.br.

Gesinaldo Ataíde Cândido

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Prof. Titular de Administração geral na Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: gesinaldo@pq.cnpq.br.

The ethics of responsibility approach proposed by Hans Jonas as a contribution to the practice of social responsibility by organizations

ABSTRACT

This research note aims to present a suitability proposal of a new ethical paradigm of corporate social responsibility as a contribution to the practices of corporate social responsibility, based on a theoretical and methodological ethic of responsibility proposed by the philosopher Hans Jonas, a categorical imperative that proposes the establishment of a new relationship between man and nature in the pursuit of sustainability. Assuming that the ethics of responsibility applied in the field of corporate social responsibility is a necessary maximum to all necessary human subjects and corporations because it is an instrument of awareness that clarifies the need for caution and consider the ethical principles in the production process. In this sense, corporations are urged to establish a discussion about its social function before society, from the perspective of ethics and social responsibility, configured as organizing principles, because the reality demands an ethical value in the world man is embedded in the ordered cosmos - nature. The methodological approach developed in the initial stage was a review of the literature dealing with social responsibility and ethics. However, the main theoretical contribution was the work *The Imperative of responsibility* by the philosopher Hans Jonas (1979) which is intended as a critical evaluation of modern science and its armed wing, technology. Then we analyzed the importance of social responsibility by the economic, political and social demands, as well as reviewed the concepts of corporate social responsibility with emphasis on the need for paradigm shift, then an approach to ethics that emphasizes responsible human action compatible with the permanence of life and nature. Finally, it presents the historical evolution of the concept of ethics, the traditional approach to the contemporary approach, focusing the analysis on the ethics of responsibility as a theoretical model incorporated into corporate social responsibility. With this matrix reading about the ethics of responsibility we expect to go beyond the classical dichotomy of social responsibility which holds that a socially responsible company is one that seeks to meet the expectations of their shareholders by maximizing profits. Stressing that contemporary businesses face ethical challenges in the economic, environmental and social dimensions in their business as a way of seeking legitimacy in society by generating and sharing benefits with various social actors, as well as a matter of survival in the corporate world. We conclude by stressing the importance of broadening the view of the thematic in focus for identifying the limits and possibilities of social responsibility and ethical foundation, which focuses on knowledge of the practical problems of life and business, pointing to the establishment of an ethics as fulcrum point and guarantee of human survival, with a political action through the agency of stakeholders, to incorporate a new rationality of environmental concerns.

Key words: Clusters. Technological innovation. Local economic development.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da contemporaneidade, a trajetória de adoção de estratégias de gestão inovadoras por parte das organizações, sejam elas do setor público, privado ou mesmo do terceiro setor, espelhou um reconhecimento de um potencial significativo no sentido de ampliar e promover melhoria nas condições de desenvolvimento humano e ambiental, enquanto resultado de múltiplas e complexas interpelações entre uma gama variada de segmentos e sujeitos sociais, produzindo, assim, novas identidades.

O que parece mais significativo é que este processo de gestão, visto como uma perspectiva de tratar o desenvolvimento com uma abordagem compatível com sua complexidade e realidade socioambiental, constitui igualmente traços generalizados de novos tempos para quaisquer estratos e tamanho das empresas, incorporando elementos novos, articulando meios necessários de várias ordens, com vista ao melhor posicionamento dos conjuntos socioeconômico e ambiental.

Evidentemente, a qualidade das relações com a inovação e a maneira de lidar com as novas demandas da sociedade diferem substancialmente de acordo com a capacidade de estabelecimentos de novas relações no espaço contíguo que circunda as empresas e a natureza da articulação das estratégias empresariais.

Por outro lado, a sociedade tem interpelado as empresas exigindo maior responsabilidade social, além de um comportamento mais ético e transparente. As empresas são cotidianamente instigadas a estabelecer uma discussão profícua sobre sua função social diante da sociedade, tendo como eixo fundamentador a perspectiva da ética e da responsabilidade social, que vai além da dimensão de um mero debate filosófico, configurando-se como princípios organizacionais, a ética é a base da responsabilidade social e se expressa através dos valores adotados pela organização. Pois, a realidade demanda um valorativo ético, não como um simples atributo externo proveniente dos requerimentos sociais ou jurídicos, mas uma valoração de que no mundo do homem está incorporada a natureza. Assim, a responsabilidade social como um imperativo categórico enquanto sentimento de pertencimento pode ser circunscrita nas ações dos gestores como um investimento humano emblemático na busca de um desenvolvimento sustentável.

O estado da arte da degradação ambiental cresce em importância nos discursos e debates na comunidade de negócios em termos de responsabilidade social, do consumidor e do desenvolvimento de produtos. A inclusão da proteção ao meio ambiente entre os objetivos da gestão amplia substancialmente todo o seu conceito, demandando cada vez mais uma tomada de decisão criteriosa por parte da empresa para lidar com situações em que parte do seu patrimônio é simplesmente ceifada pelos processos que envolvem o ressarcimento de danos causados à natureza, independentemente de esses danos serem remediados ou não. Assim, os grandes problemas que emergem da produção e com que afetam o meio ambiente são densos, complexos e altamente inter-relacionados e, portanto, para serem entendidos e compreendidos na sua totalidade, precisam ser observados numa perspectiva mais ampla.

Desse ponto de vista, a preocupação com o meio ambiente tem apresentado uma dinâmica diferenciada nas organizações e nas nações nas quais estas se encontram. O mercado não mais aceita o descaso no tratamento dos recursos naturais, o consumidor está interessado em produtos que não degradem o meio ambiente. A legislação torna-se mais rígida, imputando sanções aos infratores, obrigando as empresas a encarar com seriedade e responsabilidade a variável ambiental em sua estratégia operacional.

Assim, a partir dessa teia dos fenômenos que se pretende analisar sistematicamente, enfatiza-se que este ensaio teórico objetiva apresentar uma proposta de adequação de um novo paradigma ético à responsabilidade social corporativa, tendo como base teórico-metodológica a *ética da responsabilidade* proposta pelo filósofo contemporâneo Hans Jonas, um imperativo categórico que propõe o estabelecimento de uma nova relação homem-natureza na busca da sustentabilidade. Partindo da premissa de que, a *ética da responsabilidade* aplicada no campo da responsabilidade social corporativa, é uma máxima necessária a todo sujeito humano e corporações, porque é um instrumento de consciência que elucida a necessidade de ter cautela e considerar os princípios éticos no processo produtivo, na geração do conhecimento científico e no desenvolvimento de tecnologias para garantir um futuro viável para as próximas gerações.

O caminho metodológico desenvolvido na etapa inicial foi uma revisão da literatura que trata da responsabilidade social e da ética. Contudo, o aporte teórico principal foi à obra *Princípio da vida e da*

responsabilidade do filósofo Hans Jonas (1979) que se configura como uma avaliação crítica da ciência moderna e de seu braço armado, a tecnologia. Na segunda etapa analisou-se a importância da responsabilidade social a partir das demandas econômicas, políticas e sociais, além da revisão dos conceitos de responsabilidade social corporativa com ênfase para necessidade da mudança de paradigmas, seguida de uma abordagem da ética da responsabilidade que dá ênfase a ação humana compatível com a permanência da vida e da natureza. Finalmente, apresenta-se a evolução histórica do conceito de ética, do enfoque tradicional ao enfoque contemporâneo, centrando a análise na *ética da responsabilidade* como modelo teórico incorporado a responsabilidade social corporativa, como um princípio gerador de reflexão e ação sobre a problemática social e ambiental hodierna.

Na discussão teórica que se segue, destaca-se categorias cuja análise julga-se essencial para enriquecer a sistematização deste trabalho sobre as categorias – ética – responsabilidade – responsabilidade social – abordadas numa perspectiva crítica da ciência moderna, com raízes teóricas no pensamento Jonasiano que enfatiza a necessidade do ser humano de agir com parcimônia e humildade diante do extremo poder transformador da tecnociência. Para Jonas (1992), as idéias abrem um novo caminho de reflexão sobre a precariedade da vida e mostra o grande alcance filosófico, pois reconduz a vida a uma posição privilegiada e distante dos extremos do idealismo irreal e do limitado materialismo. Apresenta o equívoco de se isolar o homem do resto da natureza, imaginando-o desvinculado das outras formas de vida. Assim, diante de um poder tão extraordinário de transformação estamos desprovidos de regras moderadoras para ordenar as ações humanas. “Esse enorme desajuste somente poderá ser corrigido pela formulação ética, apenas uma ética fundada na amplitude do ser pode ter significado” (JONAS, 1979, p. 237).

Com essa leitura matricial sobre a *ética da responsabilidade*, espera-se ir além da dicotomia clássica de responsabilidade social que postula que a empresa socialmente responsável é aquela que busca responder às expectativas de seus próprios acionistas maximizando o lucro. Sublinhando que as empresas na contemporaneidade enfrentam desafios éticos na dimensão econômica, ambiental e social nos negócios, como forma de buscar legitimar-se na sociedade gerando e compartilhando benefícios com vários atores sociais, como também por questão de sobrevivência no mundo

corporativo.

Em seguida busca-se ampliar a visão sobre a temática em foco para identificar os limites e as possibilidades da responsabilidade social com fundamento ético, centrado no conhecimento dos problemas concretos da vida como os negócios, as organizações, as questões políticas, sociais e principalmente o meio ambiente, com uma reflexão que aponta para o estabelecimento de uma ética como ponto de sustentáculo e de garantia de sobrevivência humana, com uma ação política através da atuação dos *stakeholders*, ao incorporarem uma racionalidade da dimensão ambiental.

2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM FUNDAMENTO ÉTICO-AMBIENTAL

A responsabilidade social é uma temática bastante atual e recorrente nos debates acadêmicos. Numa perspectiva mais ampla, pode-se dizer que o conceito de responsabilidade social vem sendo aprofundado através do tempo, resultante das mudanças nas estruturas organizacionais, entendida como expressão da função empresarial além do seu escopo econômico e de suas obrigações legais. Sublinhando ainda, que diante da configuração da sociedade e as demandas econômicas, políticas e sociais, a empresa sentiu a necessidade de repensar alguns de seus valores, no sentido de constituir mais que uma realidade econômica, foi sendo incorporada a sua filosofia uma abordagem social, dentro do qual se estabeleceram responsabilidades. Nesse sentido, contribui com a idéia o teórico Swanson (1999) quando enfatiza que, existe um conjunto de responsabilidades pressionando as organizações, as quais podem ser resumidas em responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias. A partir destas responsabilidades a sociedade cria expectativas, resultante das atividades das organizações.

Portanto, a responsabilidade social é um conceito em desenvolvimento, complexo e com significados diferentes, que vem passando por um processo de amadurecimento na forma de ser trabalhada pelas organizações, bem como nos seus modelos de indicadores. Como consequência desta pluralidade de conceitos surge uma preocupação dos teóricos em saber se esta prática está sendo vislumbrada e implementada pelas empresas, considerando a mudança na cultura organizacional no contexto atual da sociedade. Para Makower (1994) esta atuação deve derivar de uma

postura mais filosófica do que pragmática, permeando objetivos, missão e políticas da empresa.

Inicialmente, como defendem Bowen (1953), Preston e Post (1981) a função social das empresas seria defender os interesses dos acionistas e caberia ao Estado atender as demandas sociais. Levitt (1958) define essa visão empresarial ao afirmar que a essência da empresa livre é dirigir rumo ao lucro por qualquer caminho que seja consistente com sua própria sobrevivência em um sistema econômico. Assim, o Estado é visto como inimigo da corporação, pois, impõe barreiras a livre concorrência, situação na qual possibilitaria atender às demandas sociais.

A ação social da empresa é refutada por Friedman (1985) com os argumentos da visão clássica da economia e da livre concorrência. O teórico criticava a responsabilidade social corporativa e defendia o ponto de vista de que as empresas não deveriam ter preocupações com a sociedade, explicando tal posicionamento com a justificativa de que poucas eram as ações que poderiam arruinar de uma forma mais completa as bases da sociedade livre do que a aceitação por parte dos administradores das corporações de que as empresas devem possuir uma responsabilidade social que não seja a de maximizar o lucro. Na concepção de Friedman (1985, p. 191) a “responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não são acionistas da empresa”.

Evidentemente como toda formulação teórica, os conceitos e concepções de responsabilidade social têm uma base histórica e surgem para fazer face aos novos desafios e às mudanças da realidade ocorridas no âmbito econômico, político e social, resultando na sistematização de novos modelos teóricos e concepção da responsabilidade social que passa a ser elucidado como um processo contínuo decorrente de uma atitude de mudança de percepção. Inicialmente a responsabilidade da empresa se limitava ao lucro, porém os estudos começam a se orientar para a teoria do *stakeholders*, passando para a centralização na perspectiva social e ética. Apesar do longo caminho, deve-se entender que toda esta gradação de conceitos e atitudes coexiste nos dias de hoje, indicando que há um processo ainda em construção.

Por outro lado, é relevante também ilustrar as abordagens de responsabilidade social em que o enfoque econômico é secundário e as organizações necessitam viver na *práxis* a sua função social. Assim, o teórico

Zenisek (1984) pontua que para uns a responsabilidade social é percebida como uma obrigação; para outros, significa o comportamento socialmente responsável em que se observa à ética, para outros, não passa de filantropia que a empresa deve fazer. Há também, os que admitem ser a responsabilidade social a ação de pagar bem aos empregados e tratar bem. Contudo, o estudioso enfatiza que a responsabilidade social é tudo isto, embora seja algo bem mais complexo que envolve uma série de variáveis.

Carroll (1999) trouxe uma visão sistemática acerca da conceituação da responsabilidade social corporativa, na qual as empresas necessitam entender seu impacto na sociedade e o seu desempenho social e ético que deveria ser avaliado por meio de auditorias corporativas na gestão dos negócios. A responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem da organização num dado tempo. Esses valores foram relevantes para a configuração do cenário atual de responsabilidade social corporativa, como é descrito por Toffler (1995) que o emergente valor superindustrial enfatiza objetivos centrados em qualidade de vida, em vez do objetivo de sucesso econômico. O movimento de consumidores tem desafiado a comunidade dos negócios para a problemática social e ambiental resultante do processo produtivo.

Já a concepção de que os negócios devem ser feitos de forma ética é analisado por Ashley (2005) ao observar que as atitudes e atividades de uma organização precisa caracterizar-se por uma preocupação com as atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/*stakeholders* envolvidos; promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direito humano e de cidadania e participação na sociedade; respeito ao meio ambiente e contribuição para a sustentabilidade.

Neste cenário, a mudança sobre a prática de responsabilidade social é perceptível e o sintoma dos processos que se agitam nos subterrâneos da sociedade, que não ganham visibilidade no imediato e no episódico. Mas é neles que a circunstância ganha o sentido e a dimensão do propriamente histórico. Independentemente de concordar-se com os novos conceitos, o que parece indiscutível é que o mundo está mudando intensa e profundamente, tornando novas as condições socioeconômicas, tecnológicas, políticas e ambientais. Essas transformações na realidade pedem e estimulam o surgimento de novas idéias e conceitos para

explicar a realidade e para organizar as iniciativas de ações da sociedade.

Portanto, a mudança de paradigma é relevante para as organizações, pois ao perceberem e entenderem o mundo a partir de sistemas dinâmicos, em que as interações entre os elementos dos sistemas e seu entorno são tão importantes como a análise dos próprios componentes, o mundo deixa de ser um conjunto de objetos isolados para apresentar-se como realidade e devir em interação.

Assim, essa transição para a necessária discussão sobre responsabilidade social tem instigado uma mudança de conduta das organizações, outros valores passam a fazer parte do objetivo organizacional. A maximização do acionista ainda é peça fundamental, mas dificilmente será plenamente autêntica, considerando que agora a organização busca criar um sistema de valores que se orienta para o benefício dos “consumidores” e da “comunidade” como um todo, que hoje possui um novo sentido e significado: já não é mais só aquele “objeto” exterior ao processo produtivo e ao mercado, que apenas troca o seu dinheiro por produtos e serviços que a organização torna disponíveis; agora o cidadão consumidor passou a ter uma dimensão mais interna, e abrange também todos os envolvidos no processo produtivo.

Neste contexto, a responsabilidade social configura-se como a integração voluntária pelas empresas das preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e nas suas relações com todas as partes. Para os sociólogos as empresas são construções sociais no sentido clássico do termo, cujo conhecimento deve ter como base uma interpretação que considere o conjunto – indivíduos e imposições – ligado a um corpo social. Desse modo, questões como eficiência, competitividade e qualidade podem ser vistas a partir do papel social que cabe às empresas assumirem em tempos de globalização.

Compreender essa mudança de paradigma é vital para a competitividade, pois o mercado está, a cada dia, mais aberto e competitivo, fazendo com que as empresas tenham que se preocupar com o controle dos impactos ambientais. Este cenário que, a princípio, parece colocar as organizações em xeque, no que diz respeito às suas relações com a natureza, deve ser encarado como uma oportunidade para que elas passem a implementar práticas sustentáveis de gerenciamento, não apenas como uma postura reativa a exigências legais ou pressões de grupos ambientalistas, mas sim com uma nova percepção com a intenção de obter a tomada de

consciência sobre a problemática socioambiental e inserir a *ética da responsabilidade*, nos modelos e abordagens de responsabilidade social corporativa.

Diante da configuração esboçada, apresenta-se a ética da responsabilidade social na perspectiva *jonasiana* como um referencial para a atividade de planejamento e procedimentos destinados a estimular a aprendizagem social e a construção de estratégias de uma nova metodologia de responsabilidade social corporativa. Enfatizando que responsabilidade social que tem como fundamento a ética se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios.

Notadamente, o princípio da responsabilidade busca preservar a permanente ambigüidade da liberdade do homem, que nenhuma mudança de circunstâncias pode jamais abolir, bem como preservar a integridade de seu mundo e de sua essência, frente aos abusos de seu poder. Assim, a responsabilidade é uma máxima necessária e emergente a todo o sujeito humano com uma singularidade de ação humana que deve ser compatível com a permanência da vida e da natureza.

3 A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE: A AÇÃO HUMANA COMPATÍVEL COM A PERMANÊNCIA DA VIDA E DA NATUREZA

O surgimento da “nova Ciência” nos séculos XVII e XVIII representou muito mais que a formulação de uma nova teoria científica que vem tomar o lugar de teorias tradicionais, em vigor há praticamente vinte séculos. Equivale a uma crise não apenas científica, mas, sobretudo, a uma crise metodológica, que afeta uma concepção tradicional de método científico, bem como uma crise de visão de mundo, de concepção de natureza e do lugar do homem, enquanto microcosmo, nesta natureza, o macrocosmo. Todas estas mudanças têm repercussões profundas além do plano lógico-epistemológico, seja na política como também na ética, uma vez que representam o abandono da concepção de um mundo fechado e hierarquicamente ordenado, em que cada coisa tem o seu espaço predeterminado, que é a concepção aristotélica.

É nesse contexto de pensamento que se constituem oposições entre o mundo externo e o mundo interior, entre a mente e o real, entre o sujeito e o objeto, como dois pólos de uma relação. Desse modo, a modernidade

caracteriza-se por uma ruptura com a tradição que leva à busca, do sujeito pensante, pela construção de um novo conhecimento. O homem será, portanto, a base deste novo quadro teórico.

A partir da Revolução Técnico-Científica, o homem passou a exercer uma relação de poder com a natureza buscando tirar o máximo de proveito dos recursos naturais, através do uso irracional do solo, das plantas e da água. No estágio atual da Revolução Tecnológica, percebe-se o quanto a ação antrópica modificou-se em relação à antiguidade em que a interferência humana no domínio natural não acarretava impactos ambientais. Mas hoje a técnica desenvolvida pelo homem não está primeiramente relacionada à necessidade, mas a uma busca de superação do próprio destino do homem, no qual o mesmo acaba produzindo outras necessidades em nome de um desejo que nunca se realiza. “Hoje a *techné* transformou-se em um infinito impulso da espécie para adiante, seu empreendimento mais significativo” (JONAS, 1992, p. 87).

Assim, a sociedade contemporânea vive uma das principais crises que abalam a humanidade no limiar do século XXI, à crise ambiental, com as mudanças climáticas e o desaparecimento da biodiversidade. Observa-se, a forma irracional e depredatória com a qual as grandes empresas vêm explorando os recursos naturais e agredindo a natureza através da emissão de poluentes e dejetos industriais no ar, na terra, nos rios e nos mares, colocando em risco o ecossistema. Portanto, a problemática ambiental nos tempos hodiernos diz respeito a todos os habitantes do planeta, não obedecendo aos limites das fronteiras nacionais.

O modelo atual de desenvolvimento meramente capitalista visa o lucro máximo. Assim, o crescimento econômico gera riquezas e bem-estar à sociedade, e o meio ambiente é apenas um bem privado, no que se refere à componente como insumo do processo de produção e destinação final no processo de descarte dos seus resíduos. Dentro desse processo, ao longo dos últimos 30 anos, pode-se afirmar que os recursos naturais são utilizados apenas como matéria-prima para o processo produtivo, principalmente no processo produtivo industrial. Este modelo de desenvolvimento, da maneira como foi idealizado, não é sustentável ao longo do tempo. Ficou claro que os recursos naturais eram esgotáveis e, portanto, finitos, se mal utilizados principalmente quando supera os níveis de capacidade da natureza.

Portanto, a degradação ambiental espelha a

necessidade premente de adaptação das empresas ao contexto social e ambiental e conseqüentemente direcionar novos caminhos para a sua expansão. As empresas devem mudar seus paradigmas de gestão, definindo políticas e estratégias, sejam de investimentos, de marketing e de produção, buscando atingir metas adaptadas à nova realidade do mercado global, sem perder de vista o capital natural interconectado a uma perspectiva ecológica.

A partir da configuração, é emblemático enfatizar que o contexto abre bases epistemológicas para pensar a articulação das ciências, para gerar instrumentos teórico-metodológicos capazes de promover um desenvolvimento pautado no princípio da sustentabilidade.

O novo paradigma na perspectiva de Almeida (2002) assume que as reservas naturais são finitas e que as soluções ocorrem através de tecnologias mais adequadas ao meio ambiente. Este novo modelo foi construído, em grande parte, a partir dos resultados da Rio-92, onde a noção de desenvolvimento sustentável se alastrou e se estruturou. Porém, o que a noção e os conceitos de sustentabilidade trazem como novo desafio são os caminhos para a gestão ambiental.

Nesse aspecto, as empresas têm um papel extremamente relevante, através de uma prática empresarial sustentável. Provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, estarão engajadas à idéia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente.

Para Almeida (2002) o novo paradigma centra-se na idéia de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. No mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo. Vejamos a análise do autor sobre a diferença entre o paradigma cartesiano e o paradigma sustentável, denominado pelo autor como tradicional e novo:

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de denominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinidade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Quadro 1 – Paradigma cartesiano versus paradigma da sustentabilidade

Fonte: Almeida (2002).

Os empresários, neste novo papel, tornam-se cada vez mais aptos a compreender e participar das mudanças estruturais na relação de forças nas áreas ambiental, econômica e social. Também, em sua grande maioria, já decidiram que não querem ser mais passivos ambientais. Esse novo paradigma precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria.

Nesse sentido, constata-se que há desenvolvimento da consciência ecológica em vários segmentos da sociedade que acaba por envolver também o setor empresarial, pois a responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas, passando a ser uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência do negócio; utiliza-se também de um discurso como forma de reconfigurar as suas relações políticas e comerciais, principalmente no que se tange à

competitividade. Notadamente, não se pode afirmar que todos os setores empresariais já se encontram sensibilizados da importância da gestão responsável permeada pela ética da responsabilidade dos recursos naturais.

Sem dúvida, a problemática ambiental é resultante de fatores tanto endógenos como exógenos que envolvem elementos da econômica, política, social, ideologia, moral, ética e humano e de conteúdo cognitivo. A superação não pode ser pensada como simples mudança de atitudes, demonstração de idéias, esclarecimentos conceituais ou formação de habilidades ou de sensibilidades, ainda que todos esses procedimentos tenham que se incluir no conjunto. Contudo, todas as instituições sociais devem orientar-se no sentido de superar esses obstáculos mais profundos, entendendo que as reservas naturais são finitas e que as soluções devem atender às necessidades básicas das

gerações presentes e futuras a longo prazo.

Considera-se ainda, que o problema ambiental não é um problema da relação do homem com o seu entorno natural, mas primeiro uma relação consigo mesmo, uma relação egocêntrica, que necessita, portanto, de uma *ética da responsabilidade* no sentido de superar os obstáculos mais profundos para também lograr transformações nas propostas de responsabilidade social das organizações. Evidenciando que as mesmas são formadas por uma agregação de indivíduos que a partir de uma interação dinâmica com a sociedade podem contribuir sobremaneira para que cada um seja ator social que exige um reconhecimento do caráter participativo da realidade.

Assim, o mundo efêmero da tecnologia, do consumismo e da indústria cultural, no qual as indústrias de serviços triunfam sobre a produção tradicional, e sobre política, faz surgir uma nova racionalidade agregada a novas identidades e posturas éticas comprometidas com a negação da desordem social e ambiental em que se encontra o mundo atual. Portanto, a ação humana deve ser compatível com a permanência da vida e da natureza.

Fica evidente que para compreender o que possibilitou a transformação do modo de agir do homem, na postura ética promovida pela racionalidade da ciência moderna, se faz necessário analisar a evolução do significado da palavra ética, como também suas bases teóricas.

3.1 Historicizando a Noção de Ética: da Grécia à sociedade contemporânea

Dentro da possibilidade de análise, pode-se considerar os diferentes conceitos de ética que ao longo da história se tornaram referência para o *modus vivendi* de determinadas culturas. Como toda teoria, a ética não se fixa em uma concepção única, mas vai assimilando fatores históricos, sociais, culturais, políticos e filosóficos tanto em nível interno, isto é, na construção dos juízos morais de cada pessoa, como externo, ou seja, na organização social, com suas leis e normas morais estabelecidas para serem respeitadas. Muitos conceitos, estruturados em culturas específicas, tornaram-se ponto de referência do agir humano em âmbito universal, especialmente no caso das religiões que se expandem além fronteiras e levam suas exigências éticas para serem vividas por todos os que aderem àquela crença.

Assim, a busca constante do ser humano por uma vida correta parece persistente em sua natureza; porém, o como realizar isso tornou-se tema para as discussões atuais da ética. Torna-se necessário, em cada momento histórico, considerar aqueles conceitos que são pertinentes para sua época, que foram suscitados por força das necessidades reais de um contexto próprio e conseguiram trazer respostas mais adequadas.

Ao destacar-se o Princípio da Responsabilidade de Hans Jonas, toma-se como referência o contexto atual, na qual perguntas nunca feitas antes tornaram o espaço do cenário mundial. Tentando responder a essas questões, as teorias éticas ressuscitam com força e procuram localizar o melhor caminho para garantir a permanência da valores morais e sua adequação aos novos desafios que vão surgindo na vida da sociedade.

Com isso, é possível perceber que estamos em um processo de inquietação da necessidade do estabelecimentos de princípios éticos. O primeiro passo, portanto, é definir conceitos pertinente com o objetivo de localizar o que há de novo na abordagem, no caso específico desse estudo, a concepção da *ética da responsabilidade* na perspectiva do filósofo Hans Jonas.

Antes de analisar-se as concepções da ética tradicional, é mister compreender o significado etimológico da palavra ética. A palavra é de origem grega (*ethos*) que significa “toca do animal ou casa humana” (Boff, 1999), portanto, esse termo deve ser entendido no sentido de valores, costumes e princípios que fundamentam as leis de todo o agir humano.

A vocábulo da ética é apresentado por alguns autores que vão utilizá-los com diferentes significados. De acordo com Martini (1993, p. 69) a palavra ética tem pelo menos quatro significado:

- etimologicamente significa aquilo que se costuma fazer, aquilo que normalmente se faz e, portanto, é um costume social. É um modo de comportamento de uma determinada sociedade;
- para os gregos, significa uma sociedade bem ordenada, uma sociedade boa;
- tem um sentido absoluto: aquilo que é bom em si mesmo ou aquilo que deve ser feito ou vitado a todo o custo, independente das vantagens pessoais ou sociais que daí se extraiam;
- é uma reflexão filosófica sobre comportamentos humanos e sobre o seu sentido.

Assim, como seres sociais, o que somos está sempre ligado ao que devemos ser, que é indicado pelas regras do coletivo do qual fazemos parte. “Cada sociedade possui seu *ethos*, ou se compõe de um conjunto de *ethos*, *jeitos de ser*, que confere um caráter aquela organização social” (VÁZQUEZ apud RIOS, 1975, p. 45). Portanto, os papéis sociais tem seu fundamento no *ethos* de uma sociedade.

A partir da abordagem pode-se elucidar que a ética significa analogamente “o modo de ser ou caráter enquanto forma de vida adquirida ou conquistada pelo homem” (Vázquez apud Rios, 1975, p.46). A ética apresenta-se como uma reflexão crítica sobre a moralidade, sobre a dimensão do comportamento humano. Cabe a ela, enquanto investigação que se dá no interior da filosofia, procurar observar de forma analítica os valores, e problematizá-los na busca da tomada de consciência.

No plano da ética, estamos, numa abordagem de um juízo crítico, próprio da filosofia, que quer compreender e quer buscar o sentido da ação.

Diante de tantos conceitos acerca da ética, vê-se que há diferentes abordagens do tema. Mas todos traduzem uma perspectiva própria, revelando conceitos implícitos nas teorias que fundamentam.

Assim, surgem sucessivas doutrinas éticas fundamentais em conexão com a mudança de estruturas sociais e, dentro delas, a vida moral. A discussão sobre ética remonta à Antiguidade Grega, àquele período, em que filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles buscavam produzir um conhecimento capaz de fornecer respostas absolutas para todos os questionamentos humanos.

As doutrinas éticas fundamentais nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas aos problemas básicos apresentados pelas relações entre homens, e, em particular, pelo seu comportamento moral. Por isso, existe uma estreita vinculação entre os conceitos morais e a realidade humana, sujeita historicamente a mudanças.

Assim, apresentamos uma síntese de algumas doutrinas éticas filosóficas: **Ética na Grécia Clássica** representada pelos filósofos: Sócrates (470-399 a.C) que não deixou nada escrito sobre os fundamentos éticos, fez da filosofia sua profissão e andava pelas ruas indagando as pessoas a respeito da vida, da virtude e da ética. Platão (427-347 a.C) para o filósofo, o agir bem, moralmente é perceber que a autêntica realidade é a ideal. “Comportar-se eticamente é agir de acordo com a retidão da

consciência. A inteligência corretamente utilizada conduz ao bem, que é aquilo que é amado” (CHAUÍ, 2004, p. 67). Na prática, porém, os homens atuam sem inteligência ou virtude. Portanto, Platão percebe o mundo e a ética como sendo: “O mundo sensível é uma cópia do mundo ideal, atuar eticamente é procurar atingir o ideal, o autêntico sábio procura o ideal e retifica quando erra” (CHAUÍ, 2004, p. 48).

Aristóteles (384 -322 a.C) no realismo aristotélico, “a ética é a ciência de praticar o bem. O bem de cada coisa está definido em sua natureza: esse bem é uma meta a alcançar” (CHAUÍ, 2004, p. 53). Portanto, do bem depende a autorrealização do homem, isto é sua felicidade. “O bem do homem é viver uma vida virtuosa, e a virtude mais importante é a sabedoria” (CHAUÍ, 2004, p. 56). Na sua obra clássica intitulada *Ética a Nicômaco*, Aristóteles sistematizou padrões de comportamento ético no relacionamento entre os cidadãos. Para ele, a principal forma de exercitar o comportamento ético era através do diálogo. Nos diálogos, os cidadãos exercem a arte do contraditório, na qual as frases emitidas possuem um padrão de verdade e mentira.

Assim, torna-se evidente que os modelos éticos desde a Antiguidade são todos semelhantes, não existindo espaço para as questões relacionadas ao trato com a natureza.

A Ética Moderna cultiva-se na nova sociedade que sucede à sociedade Feudal, caracteriza-se por uma série de mudanças em todas as ordens. A razão separa-se da Fé, a Filosofia da Teologia, a Natureza de Deus e as Ciências Naturais dos pressupostos Teológicos. Houve um avanço significativo das ciências e, desde então, criou seu próprio imperativo: “Conhecer por conhecer”, sem respeitar limites e gozando de total liberdade.

Nesse período, podemos destacar a tendência antropocêntrica em contraste com a ética teocêntrica e teológica da Idade Média, que atinge seu ponto culminante na ética de Kant. Na ética kantiana, a Ciência consiste no dever pelo dever, o que é difícil de compreender em outras abordagens éticas. Para o filósofo, aspirar o bem é egoísmo, e o egoísmo não pode fundamentar os valores morais. A única atitude não egoísta – sem restrição – é a boa vontade, isto é, agir por obrigação, para cumprir um dever.

Já no século XIX, Weber (2002, p. 87) estabeleceu a distinção entre a ética da convicção e a ética da responsabilidade. Para o Sociólogo: “[...] quanto maior o grau de inserção de determinado político na arena

política, maior é o afastamento das suas convicções pessoais e adoção de comportamentos orientados pelas circunstâncias". Este afastamento de crenças e suposições pessoais e a adoção de medidas, muitas vezes contraditórias, é determinado pela ética da convicção e pela ética da responsabilidade.

A *ética da convicção* é, para Weber, o conjunto de normas e valores que orientam o comportamento do político na sua esfera privada. Já a *ética da responsabilidade* representa o conjunto de normas e valores que orientam a decisão do político a partir da sua posição como governante ou legislador.

Para ilustrar a análise, tome-se como exemplo o caso de um governante que tenha a convicção pessoal de que é necessária a redução de impostos. Esse governante pode ter realizado uma campanha eleitoral focalizando esse tema e essa necessidade: redução da carga tributária, conforme suas crenças particulares. Porém, uma vez governante, depara-se com a escassez de recursos financeiros para atender a serviços básicos como segurança social, educação, saúde etc.

Perante esse dilema, o governante precisa de tomar uma decisão: ou seguir uma norma particular (*ética da convicção*), e reduzir os impostos sabendo que vai faltar dinheiro para o Estado cumprir com as suas responsabilidades; ou tomar uma outra medida, como governante (*ética de responsabilidade*), mantendo ou elevando os impostos para daí viabilizar recursos necessários para o normal funcionamento do Estado.

Assim, a distinção proposta por Max entre convicção e *responsabilidade* traduz um dilema que certamente aparecerá em algum estágio da carreira de qualquer político. Tal distinção permite aos eleitores e analistas uma compreensão mais elevada dos meandros do mundo político.

Porém, é muito importante ter em mente que a distinção não significa uma carta em branco para que os políticos traiam as suas promessas; ela apenas reconhece a necessidade de adaptação às circunstâncias.

Na Ética contemporânea as doutrinas surgem num mundo social que, depois da Revolução de 1790, não só conheceu a instauração de uma ordem social que se apresenta conforme a natureza racional do homem, mas também uma sociedade na qual afloram e se aguçam as contradições profundas que explodiram nas revoluções sociais do século passado. Nesse contexto, encontram-se as idéias de Kierkegaard (considerado o pai do Existencialismo) e Marx.

A partir da análise sobre os preceitos éticos, observa-se que os mesmos reduziam-se ao cumprimento das ações sempre no tempo presente, o futuro só é considerado, no que se refere a vida humana. Era uma ética antropocêntrica, ou seja, cuidava somente do relacionamento do homem com o próprio homem e do homem com outros seres da mesma espécie. Sua aplicação estava restrita ao universo das relações inter-humanas e da prática de suas ações.

Assim, a pluralidade dos contextos sociais impele a multiplicidade de doutrinas éticas, impelindo o reconhecimento de um mundo plural que exige de todo *cidadão do mundo* uma constante renovação nos seus atos e objetivos, com novas formas de relação ética para com a natureza.

Ao destacar-se o *Princípio da Responsabilidade* de Hans Jonas, toma-se como referência o contexto atual, na qual perguntas nunca feitas antes tornaram o espaço do cenário mundial. Tentando responder a essas questões, as teorias éticas ressuscitam com força e procuram localizar o melhor caminho para garantir a permanência da valores morais e sua adequação aos novos desafios que vão surgindo na vida da sociedade.

Para o filósofo a moderna intervenção tecnológica mudou substancialmente essa plácida realidade, colocando a natureza para o uso humano e passível de ser alterada radicalmente. O que levou Hans Jonas a sistematizar um novo imperativo: colocar no âmbito da ética o dever no nosso modo de agir para com as gerações futuras.

A retomada da ética nas idéias de Jonas é mais do que um tratado de princípios morais: constitui um grito, um apelo, uma chamada de atenção para um momento emergente de acordar para a responsabilidade. Trata-se de elaborar uma concepção de ética que possa dar conta dos problemas que não estavam previstos para a ética tradicional, ou seja, ampliar os horizontes de uma ética voltada para o homem para uma ética que garanta o bem das coisas extra-humana, de uma doutrina do agir para uma doutrina do ser.

3.2 Da Ética da Responsabilidade na Perspectiva de Hans Jonas à responsabilidade social

A partir da alusão a um período histórico específico, a modernidade como marco inicial do domínio do homem sobre a natureza, os pensadores são instigados a

questionar as noções clássicas de ética, verdade, razão, identidade, idéia de progresso, desenvolvimento, emancipação universal, as grandes narrativas ou os fundamentos definitivos de explicação.

Todavia, a maior controvérsia da modernidade reside na questão da relação homem- natureza e sua ação, isso porque o ser humano não se coloca como parte integrante da natureza, desse cosmo ordenado, que é assim por possuir uma ordem interna, uma organização, pode-se dizer “racional” porque espalha uma regularidade, uma organização tal que pode ser conhecida. O homem também comete o equívoco de se isolar da natureza, imaginando-o desvinculado das outras formas de vida.

Agregada a essa relação não profícua do homem com a natureza está a vulnerabilidade da natureza submetida à invenção tecnológica, surgindo uma situação inusitada, pois toda biosfera do planeta torna-se passível de ser alterada.

Nesse contexto, surge a perspectiva filosófica de Hans Jonas que faz uma avaliação crítica da ciência moderna, principalmente da tecnologia. Enfatizando a necessidade de o ser humano agir com parcimônia e humildade diante do extremo poder transformador da tecnociência, propõe uma reflexão cada vez mais necessária à nossa sobrevivência e a do planeta. E o seu princípio da responsabilidade abre uma perspectiva de diálogo crítico em uma época onde o niilismo tecnológico e político fez sua morada, talvez, definitiva.

O conceito de responsabilidade *jonasiano* emerge desse vazio em que a tecnologia se reveste de um impetuoso poder que afeta o futuro e se torna evidente a magnitude de seus efeitos remotos e, também, sua irreversibilidade. Assim, ao formular seu imperativo de responsabilidade o filósofo, está pensando menos no perigo da pura e simples destruição física da humanidade, mas sim na sua morte essencial, aquela que advém da desconstrução e a aleatória reconstrução tecnológica do homem e do meio ambiente. Portanto, para que haja responsabilidade é preciso existir um sujeito consciente. Paradoxalmente o imperativo tecnológico elimina a consciência, elimina o sujeito, elimina a liberdade em proveito de um determinismo.

Em contrapartida, o princípio da responsabilidade pede que se preserve a condição de existência da humanidade enfatizando a vulnerabilidade que o agir humano suscita a partir do momento em que ele se apresenta ante a fragilidade natural da vida, O interesse

do homem deve se identificar com o dos outros membros vivos da natureza, pois ela é a nossa moradia comum. A manutenção da natureza é a condição de sobrevivência do homem e é no âmbito desse destino que Jonas (1979) fala da dignidade da própria natureza. Preservar a natureza significa preservar o ser humano.

Outro aspecto que merece atenção é o lado subjetivo da responsabilidade, ou seja, de que maneira o promotor da ação assume sua intervenção, seja num momento passado ou em ações futuras. Concebendo a subjetivação da responsabilidade, sob a forma de sentimentos, parece estarmos próximos de caracterizar a dimensão íntima da ética das ações. A responsabilidade reside, portanto, na ética, articulação entre duas realidades, uma subjetiva e outra objetiva, forjada por essa fusão entre o sujeito e a ação. Ao mesmo tempo há, também, um aspecto de descoberta que se revela na ação propriamente dita e suas conseqüências. A ordem ética está presente, não como realidade visível, mas como um apelo previdente que pede calma, prudência e equilíbrio, a esta nova ordem Jonas dá o nome de Princípio da Responsabilidade

Sendo assim, o imperativo *jonasiano* parte da perspectiva de que nenhuma ação do homem deve representar um risco à vida humana, tanto no presente como para as gerações futuras. Aqui se centraliza a necessidade de se colocar no campo da ética o dever no modo de agir do homem preocupado com os seus descendentes.

Outro fator relevante da perspectiva apresentada pelo filósofo, é que uma ação coletiva (políticas públicas) contextualizada com as demandas do hoje, deve objetivar a preservação do futuro da espécie, portanto é emblemática a necessidade de novos parâmetros éticos para o modo de agir do homem frente à natureza.

Assim, se “[...] a ética destina-se à ordenação e regulação do poder de agir, as ameaças engendradas pelo poder científico tecnológico crescem num ‘vácuo ético’ (BARTHOLO; BURSZTYN, 2001, p. 174). Isto levou o filósofo Hans Jonas (1979, p. 78) ao reconhecimento de propor um novo princípio ético cristalizado a partir de uma responsabilidade que perceba a existência de uma humanidade. Para o filósofo, “ somente uma ética fundada na amplitude do ser pode ter significado”, portanto é necessária uma nova proposição ética que contemple a natureza e não somente a pessoa humana.

Faz-se necessário, portanto, repensar uma nova ética da relação homem-natureza. Essa ética deverá romper os princípios básicos do utilitarismo e do mecanicismo,

romper com a concepção da racionalização dos recursos naturais. A nova ética deve ser pautada em princípios que levem em consideração uma relação do homem com a natureza mais afetiva, pois só é possível promover mudança ética se houver um relacionamento afetivo com a natureza (JONAS, 1979).

Assim, o imperativo categórico ético proposto por Jonas (1992, p. 89) é que “os efeitos da tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma autêntica vida humana sobre a terra”. A sua perspectiva não se centra no reconhecimento da existência de uma humanidade, pois não acredita na aventura em relação à vida da humanidade. Para o filósofo, o homem é o único ser que pode ter responsabilidade, isso significa que o mesmo pode levar consigo um poder. Desse modo, a capacidade de responsabilidade é uma capacidade ética, tendo como mola propulsora a “aptidão ontológica do homem de escolher entre alternativas de ação com saber e vontade. Responsabilidade é, portanto, complementar à liberdade”.

Assim, é urgente incorporar uma definição ética nas ações produtivas-destrutivas, resultantes dos sistemas produtivos e de novos avanços tecnológicos; os cenários necessitam ser reconstruídos, a lógica necessita ser subordinada aos imperativos de uma modernidade ética, e não apenas uma modernidade técnica para dar respostas aos novos desafios socioambientais. “[...] fundamentar uma modernidade ética apta a restringir a capacidade humana de agir como destruidor da autoafirmação do ser, expressa na perenização da vida” (JONAS, 1979, p. 78).

A partir dessa perspectiva, enfatiza-se que a responsabilidade social enquanto perspectiva de proporcionar à sociedade o bem-estar com qualidade de vida para a geração atual e futura; contribuindo para o desenvolvimento social e ambiental. Através adoção de práticas e difusão de valores e compromissos éticos, necessita incorporar nas suas abordagens a *ética da responsabilidade*, capaz de restringir a capacidade humana de agir como destruidor da autoafirmação do ser na existência da vida e da natureza, para a partir de então promover um desenvolvimento sustentável com processos técnicos viáveis e eticamente desejáveis. Portanto, a proposta vislumbra a formação de conhecimentos e de habilidades que busquem principalmente a perenização da vida. A responsabilidade ética e a prudência são o caminho mais viável para se propor uma responsabilidade social corporativa.

Diante de um poder significativo de transformações vivenciadas pela sociedade contemporânea, se faz necessárias moderações, uma tarefa progressiva no sentido de buscar transformações, mesmo porque para que haja responsabilidade é preciso um sujeito consciente. “Não pode o homem construir seu destino baseado numa cega ordem de fenômenos de grande poder de transformação e destituído de valores éticos” (JONAS, 1992, p. 45).

Desse modo, a relação dialética da *ética da responsabilidade* e *responsabilidade social* constitui-se um imperativo significativo como forma de validar os princípios normativos da sociedade em um contexto científico-tecnológico, considerando que a práxis deve ver sempre passível de uma reflexão ética.

Portanto, a *ética da responsabilidade* é presente, devendo ser vivenciada hoje, para que cada sujeito social que se preocupe com as consequências de seus atos para com as gerações futuras. Assim, Jonas (1992, p. 84) nos coloca que é preciso: “[...] elaborar um conhecimento do que deve e não deve ser, daquilo a ser permitido ou evitado, enfim, e de modo positivo: um conhecimento do bem, do que o homem deve ser, para que certamente uma visão do que não deve ser”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob a etiqueta geral da *ética da responsabilidade*, apresentou-se um estudo teórico, com propostas originárias de uma tendência metodológica diferenciada de responsabilidade social, mediante a análise das concepções da temática em foco, considerando que as dimensões da ética, do comportamento, do compromisso, com as questões sociais e ambientais necessitam ser incorporadas cotidianamente, diante dos valores humanitários que rondam nosso tempo histórico, como a intolerância, a violência, a falta de dignidade e o individualismo, que necessitam ser superados principalmente através de uma ação efetiva dos atores sociais: uma ação ética.

É necessário uma nova intervenção ética que contemple a natureza e não somente a pessoa humana esse novo poder de ação humana impõe alterações na própria natureza da ética. Não existe prática cidadã desarticulada da vivência ética, pois a mesma deve ser cristalizada nas práticas sociais dos sujeitos de forma consciente e responsável expressa em nosso cotidiano, só

assim é possível adquirir a responsabilidade social na função de cada ator social.

Precisa-se recuperar valores éticos, diante da pluralidade nuverizada ao vento, acompanhado do advento do *sem sentido* - o niilismo onde tudo vale e nada tem valor último. Portanto, é urgente a construção de novas posturas, não de repressão, dogmatismos, conservadorismos e individualismos, necessita-se antes mesmo da transformação a lucidez.

Observa-se que avanços fantásticos e riscos incalculáveis são o saldo da modernidade, o milênio é fechado sob o signo de graves dicotomias individuais, sociais e ambientais. Só uma nova consciência poderá contornar os perigos que rondam o indivíduo e a sociedade.

Diante da configuração, é emblemático que o *princípio da responsabilidade* paute-se na preservação da existência humana, diante da vulnerabilidade que o agir humano suscita a partir do momento em que se apresenta ante a fragilidade natural da vida. Considerando, que seu principal princípio centra-se na ética, como apelo previdente que pede calma, prudência e equilíbrio.

Portanto, o caminho da exeqüibilidade da responsabilidade social, necessita ser trilhado por uma linha capaz de integrar e articular o discurso e a ação nas diversas dimensões para segmentar analiticamente a realidade, procurando construir a síntese da interação dinâmica. Nesse sentido, realizar uma mudança comportamental voltada para a prática de um discurso, ou seja, para a verbação (verbo + ação) nas relações éticas com dimensões – econômica, ambiental, sociocultural, tecnológica e político-institucional, é caracterizada com uma abordagem coerente de desenvolvimento sustentável, ressaltando-se como aspectos de maior relevância para o enfoque.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHLEY, P. A. et al. (Orgs.). *Ética e responsabilidade social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

BARTHOLO J. R. S.; BURSZTYN, M. Prudência e

utopismo: ciência e educação para a sustentabilidade. In: *Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século*. São Paulo: Cortez, 2001.

BOFF, L. *Saber cuidar: ética do humano: compaixão pela terra*. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOWEN, H.(1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York.

CARROLL, A.(1999). *Corporate social responsibility*. Business and society. Boston, v.38,n.3,set.

CHAUI, M.(2004). *Filosofando*. São Paulo: Editora Ática.

FRIEDMAN, M.(1985). *Capitalismo e liberdade*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural.

JONAS, H.(1979). *O princípio da vida e da responsabilidade*. Rio de Janeiro: Contraponto.

_____,(1992). *O princípio da vida*. Fundamentos para uma biologia filosófica. Tradução de: Carlos Almeida Pereira. Petrópolis, RJ: Vozes.

ZENISEK, T. J. Corporate social responsibility, a conceptualization based on organizational literature. In: OLIVEIRA, J. A. de. *Responsabilidade social em pequenas e médias empresas*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, v. 24, n. 4, p. 24-204, out./dez. 1984.

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, set./out. 1958.

MAKOWER, J. *Beyond the bottom line: putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon & Schuster, 1994.

RIOS, T. A. *Ética e competência*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SWANSON, D. L. Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance. *Academy of management Review*, New York, v. 24, n.3, p. 506-521, jul. 1999.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. Private management and public policy. *California Management Review*, v. 23, n. 3, p. 58-62, 1981.

TOFFLER, A. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Abril Cultural, 2000.

Recebido em dezembro de 2009.

Aprovado em dezembro de 2009.



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253
v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

Arranjos Produtivos Locais: contribuições para uma análise longitudinal e complexa dos aspectos estratégicos.

DANIEL DE ARAÚJO MARTINS
ESMERALDO DE MACEDO DOS SANTOS
ANA JÁRVIS DE MELO CAMPUS
CARLOS DAVID CEQUEIRA FEITOR
LÊNIN CAVALCANTI BRITO GUERRA
JACIMARA VILLAR FORBELONI

Facex - RN

RESUMO

Segundo Casarotto, Filho e Pires (1999), os arranjos de produção local, objeto da atenção do referido estudo, configuram, pois, uma tentativa de desenhar uma maneira alternativa de superar as restrições e promover a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico local em outras bases. Todavia, os APLs têm se mostrado um fenômeno bastante complexo e merecedor de estudos que evidenciem as relações e aspectos significantes. Na literatura correntes, encontram-se vários modelos que, na maioria dos casos, estudam os APLs a partir de aspectos isolados, sem considerar uma perspectiva complexa e holística que o fenômeno demanda. São exemplos do caso supracitado, os modelos apresentados por Oliver (1990), por Dougherty (2004) e por Barney (1991). Diante do exposto, o artigo se configura como um ensaio teórico para conciliação e compatibilização teórica entre os modelos apresentados pelos autores supracitados em forma de um framework que permite reflexões que podem se apresentar como inovação significativa para o entendimento do fenômeno em questão. A partir da construção desse arcabouço teórico, um conjunto amplo de hipóteses pode ser construído relativo às formações colaborativas, podendo fornecer orientações para futuros estudos da área. A argumentação desenvolvida identifica elementos e relações fundamentais para composição da rede nomológica de estudos associados aos arranjos produtivos locais.

Palavras-chave: Arranjos produtivos locais. Inovação tecnológica. Desenvolvimento econômico local.

Cluster: contributions to a longitudinal and complex analysis of strategic aspects and issues

ABSTRACT

According to Casarotto, Son and Smith (1999), the Cluster (APL), the subject of this study, constitutes an attempt to structure an alternative way to overcome the constraints and promote technological innovation and local economic development. However, clusters are a very complex phenomenon and should be studied in order to find significant aspects of these kinds of organizational structure. In the current literature, there are several models that, in most cases, study clusters from isolated aspects, without considering a complex and holistic perspective that the phenomenon demands, for instance, the models presented by Oliver (1990), Dougherty (2004) and Barney (1991). Because of this, the article intends to establish a theoretical framework for reconciliation and harmonization of the models presented by these authors in order to better understand the phenomenon. From the construction of this theoretical framework, a broad set of hypotheses can be built about clusters and can provide guidance for future studies. The argumentation developed here identifies key elements and relations able to compose a nomological network of studies associated with clusters.

Key words: Clusters. Technological innovation. Local economic development.

Daniel de Araújo Martins

Mestre em Adm. de Empresas pela UFPE e professor da FACEX.

Email: daniel_mestrado@yahoo.com.br.

Esmeraldo de Macedo dos Santos

Mestre em Eng. de Produção pela UFRN e professor da FACEX.

Email: esmeraldomacedo@yahoo.com.br.

Ana Jarvis de Melo Campus

Mestre em Eng. de Produção pela UFRN e professora da FACEX.

Email: asi@facex.com.br.

Carlos David Cequeira Feitor

Mestre em Eng. de Produção pela UFRN e professor da FACEX.

Email: carlos_feitor@hotmail.com.

Lênin Cavalcanti Brito Guerra

Mestre em Adm. de Empresas pela UFRN e Professor da FACEX. Email: guerra04@gmail.com.

Jacimara Villar Forbeloni

Mestre em Sociologia pela UFPR e Professora da FACEX. Email: jacimaravf@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Em face da importância da inovação para o processo estratégico, é possível que as empresas desenvolvam novas configurações estruturais mais modernas, dinâmicas, empreendedoras e flexíveis. Isto pode permitir a difusão de diferentes configurações interorganizacionais (GOLLO, 2006). Segundo Ohmae (1994), nestes mercados incertos é melhor não ir sozinho.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), é preciso um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição, de forma simultânea. Todavia, os elementos de competição e cooperação envolvidos neste processo podem trazer dificuldades para o gerenciamento de tais relações. O bom gerenciamento é quem traz os verdadeiros ganhos, por isso é preciso a participação e envolvimento de todos. Os melhores relacionamentos são aqueles que envolvem confiança e comprometimento, e não aqueles apenas formalizados através de contratos clássicos e controle rígido (OHMAE, 1994). Esse comprometimento das partes é essencial para uma boa gestão. Yoshino e Rangan (1996) afirmam que é necessário o compartilhamento não somente dos benefícios, mas também dos esforços (recursos e capacidades) para otimização dos pontos críticos, pois a competição entre empresas tem sido substituída pela competição entre grupos de empresa.

Uma forma de arranjo cooperativo que tem despontado no meio empresarial são os arranjos produtivos locais, APL. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), os sistemas de produção local, objeto da atenção dos referidos estudiosos, configuram, pois, uma tentativa de desenhar uma maneira alternativa de superar as restrições e promover a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico local em outras bases. Assim, redes interorganizacionais são estruturadas com o intuito de promover ganhos a todas as empresas envolvidas.

Baseado nos pressupostos acima relacionados, pode-se afirmar que o diagnóstico da efetividade dos arranjos tem se tornado de fundamental importância para o sucesso das empresas, e uma boa gestão envolve, dentre outros fatores, a capacidade de determinar e quantificar os benefícios extraídos das relações, as contingências ambientais que levam a formação, a reorganização dos recursos e as fontes de vantagem competitiva geradas dentro dos arranjos colaborativos. O que se tem observado é que muito estudos são feitos para

compreender os arranjos produtivos locais, mas que cada um deles trabalha em separado esses importantes elementos. São exemplos os estudos de Oliver (1990) e de Martins e Lopes (2008) que procuram entender os fatores condicionantes e os benefícios associados aos arranjos; Dougherty (2004) e Martins (2007) que estudaram as capacidades dinâmicas e inovadoras; e Barney (1991) e alguns outros autores fundamentados na Visão Baseada em Recurso que buscaram identificar a estrutura de recurso como fonte de vantagem competitiva.

Portanto, mostram-se ainda relevantes estudos que tragam relações mais complexas e resultados mais compatíveis com a realidade vivenciada pelos arranjos produtivos locais e pelas empresas que dele fazem parte.

No caso, o presente estudo objetiva estabelecer relações teóricas entre modelos já testados em estudos de arranjos com o intuito de oferecer reflexões que ajudem a complementar o entendimento sobre os modelos e, principalmente, sobre os arranjos produtivos locais de forma integrada e longitudinal. O estudo traz uma apresentação mais completa da rede nomológica que envolve o fenômeno associado aos arranjos produtivos locais. Pasquali (2005), falando cientificamente, para tornar claro o que um fenômeno seja significa estabelecer as leis em que ele ocorre. Para tanto, o artigo se configura como uma tentativa de conciliação teórica entre os modelos propostos por Oliver (1990), por Dougherty (2004) e por Barney (1991). Cada um dos modelos possui elementos fundamentais para a composição do entendimento acerca dos APLs e tem um propósito no desenvolvimento teórico, que será discutido no decorrer do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Arranjos Colaborativos

Alguns autores exprimem com clareza a necessidade da cooperação quando afirmam que nenhuma empresa, independente da intensidade de seu foco local, está imune às mudanças, visto que passam a sentir necessidade de uma visão global. Independentemente de buscarem ou não mercados globais, tentam ampliar suas redes, uma vez que as alianças podem fazer com que pareçam maiores do que são, trazendo vantagens competitivas de alcance global. As possibilidades de

parcerias são diversas, variando em complexidade, comprometimento e grau de cooperação entre as empresas. Mesmo assim, é possível identificar elementos comuns em suas diversas configurações possíveis. O

Quadro 1 apresenta algumas terminologias para as redes interorganizacionais, suas definições e seus elementos constitutivos.

Gollo (2006)	Uma rede de organizações que formula estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição simultaneamente de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado.
Hitt, Ireland, Hoskisson (2002)	Alianças são parcerias nas quais seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses comuns, caracterizadas por grande troca de informações e comprometimento de longo prazo.
Martinelli e Joyal (2004); Amato Neto (2000)	Parcerias são alianças estáveis, entre dois ou mais participantes cada qual apresentando uma contribuição relativa às características que lhe são próprias.
Casarotto Filho e Pires (2001)	Os sistemas de produção local, objeto da atenção dos referidos estudiosos, configuram, pois, uma tentativa de desenhar uma maneira alternativa de superar as restrições e promover a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico local em outras bases.
Spink (2001)	Acredita que tanto as alianças quanto as parcerias visam a busca por objetivos comuns por meio da sinergia, porém as distingue com relação a duração: alianças são temporárias, ao passo que parcerias são relações substantivas e construídas no longo prazo, nas quais há valores compartilhados.
Castells (2000);	É uma resultante da ação conjunta de diferentes indivíduos ou empresas, com a finalidade de somar esforços para determinados objetivos comuns, não se identificando, porém, como maneira de dividir custos e recursos, e sim como complementaridade de esforços e competências, sendo, muitas vezes, uma resposta à evolução tecnológica.
Loiola e Moura (1997)	Descrevem parcerias como sendo a interação entre organizações com o objetivo de viabilizar interesses e projetos comuns por meio das relações de cooperação.
Yoshino e Rangan (1996)	As alianças são entendidas como sendo parcerias de negócios envolvendo a troca de benefícios para todos os envolvidos na colaboração, como forma de criar valor e infra-estrutura, para facilitar a aprendizagem.
Williamson, (1979)	O envolvimento de uma empresa em mais de um estágio da cadeia de um determinado processo produtivo.

Quadro 1 – Conceitos associados aos arranjos colaborativos.

Fonte: Da pesquisa.

Embora haja algumas definições distintas para o termo, é possível perceber, na maioria dos casos, uma linha mestra que permeia todos os conceitos, a idéia de uma união para a realização de uma ação conjunta em busca de um objetivo comum (FONSECA; MOORI; AQUINO, 2005). Também, percebe-se uma variação no nível de colaboração existente dentro das parcerias de acordo com as forças isomórficas atuantes nos ambientes da organização.

Assim, a configuração entre as empresas possui desde os acordos de distribuição; as relações mais complexas, como franquias; *joint venture*; APLs; contratos de

transferência de tecnologia; *partenariat*; *piggy-back*; *spin-off* (CANDIDO, 2001); sendo os últimos, os níveis máximos de colaboração e interação entre organizações. Por razões diversas empresas optam por um relacionamento interorganizacional. Em outra perspectiva de análise, Granovetter (1992) afirma que a compreensão desse aninhamento estrutural por meio de redes interorganizacionais pode ser analisado como uma função de diversos outros elementos como o número de participantes que interagem uns com os outros, de como serão as futuras interações e do grau de comunicação entre eles. Todavia, esse trabalho não adota essa

perspectiva de Granovetter (1992) para análise, mas sim a formação de rede como estrutura de governança.

2.2 Modelo lógico de argumentação

Quando o objeto de estudo é APLs, um ponto bastante investigado diz respeito aos fatores condicionantes que levam a formação do arranjo e os benefícios alcançados. Em uma análise mais objetiva e funcionalista, pode-se, então, observar algumas contingências que incentivam a formação de redes. Para analisar os condicionantes e os benefícios alcançados via configuração interorganizacional será utilizada a teoria de Oliver (1990).

As modificações estruturais que acontecem nas empresas que se inserem nos arranjos colaborativos são importantes elementos do estudo. Partindo do pressuposto que os benefícios alcançados se dão por meio da reestruturação interna e reorganização dos seus recursos, é importante também compreender e caracterizar os recursos da empresa. A Visão Baseada em Recurso apresenta um arcabouço teórico que ajuda a compreender os recursos e como a empresa os utiliza na geração da vantagem competitiva. Para retratar a RBV, serão utilizadas as premissas básicas de Barney (1991).

Outro ponto a ser considerado na argumentação teórica é a premissa de que a reorganização dos recursos da empresa gera vantagem competitiva por meio da capacidade de inovação da empresa. Por isso o terceiro modelo aqui trabalhado apresenta as condições e características que uma empresa deve ter para mostrar-se propensa a inovação. O modelo de Dougherty (2004) busca evidenciar se a organização possui características balanceadas que levam a propensão a inovar com sucesso.

Com base no exposto, a figura 1 demonstra as relações teóricas desenvolvida na argumentação do artigo. É importante lembrar que, por se tratar de uma demonstração teórica, o artigo não tem a pretensão de testar empiricamente o modelo nesse momento, sendo este um passo posterior, mas já previsto no desenrolar da pesquisa.

Na argumentação, é mostrado que a organização sofre pressão de agentes condicionantes para formar ou se inserir em arranjos colaborativos. Uma vez dentro do arranjo, se espera que os recursos sejam utilizados de maneira diferente do anteriormente utilizado. Essa nova

estrutura deve promover a organização com capacidade de inovação para conseguir vantagens competitivas frente ao mercado. As vantagens, por sua vez, trazem benefícios às organizações de forma geral associados ao mercado e ambiente em que estão inseridas.

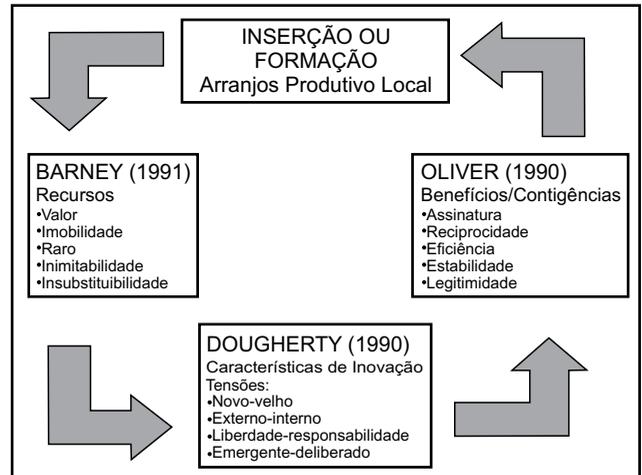


Figura 1 – Relação teórica desenvolvida.

Fonte: Da pesquisa (2009).

Para cada um dos pontos argumentados no parágrafo anterior é que se apresenta um modelo para analisá-lo.

Neste trabalho, os modelos são apresentados e compatibilizados de forma integrada para fornecer uma análise longitudinal das organizações e dos arranjos colaborativos do qual fazem parte. Em uma perspectiva micro, o modelo apresenta os resultados do fenômeno associado a cada organização especificamente. Na perspectiva macro, faz uma demonstração do APL como um todo, evidenciando razões para sua formação e as conseqüências nos recursos e na capacidade de inovação das organizações, bem como, os benefícios alcançados de forma geral.

A seguir serão expostas as principais idéias por trás de cada um dos modelos envolvidos no trabalho. A próxima seção oferece o arcabouço teórico para operacionalizar a análise dos benefícios e dos agentes condicionantes para formação do arranjo colaborativo. Esse modelo representa, através do mesmo construto, a análise inicial e final aqui propostas conforme será demonstrada a seguir.

2.3 Contingências e Benefícios Colaborativos

É natural pensar que para se inserir em um arranjo colaborativo as organizações passam a sofrer a ação de agentes que condicionam sua ação em direção a configuração interorganizacional. Ou seja, existem forças que atuam sobre a empresa e seus indivíduos que são capazes de legitimar o arranjo como uma opção adequada para enfrentar o mercado e obter vantagens competitivas.

O que de fato conduz uma organização à formação de parcerias são as pressões contingenciais presentes no ambiente, também chamada de condicionantes do relacionamento. Oliver (1990) afirma que as razões para a formação do relacionamento referem-se às causas e às contingências que induzem a formação de configurações interorganizacionais, e não às expectativas geradas. São os condicionantes de fato que motivam as organizações a estabelecerem relações. As condições sob as quais os relacionamentos ocorrem referem-se aos fatores ambientais e aos fatores interorganizacionais que aumentam a probabilidade de que estas diferentes contingências causem a ocorrência do relacionamento interorganizacional, promovendo ou dificultando esse relacionamento. O importante é que os condicionantes são de fato razões reais para formação dos arranjos, diferentemente dos benefícios que são apenas expectativa e auferidos no final do processo. Ou seja, são forças que representam significativo interesse para as organizações e não deixam muitas opções, a não ser assumir uma configuração interorganizacional. Assim, pode-se dizer que os condicionantes são razões *a priori* enquanto os benefícios são *a posteriori*, podendo ser considerados como razões de primeira e segunda ordem respectivamente.

Para caracterizar os fatores condicionantes, Oliver (1990) apresentou classes de contingências para enquadrar os diversos elementos levados em consideração na formação de redes colaborativas, quais sejam: assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Vale ressaltar que a mesma autora apresenta ainda uma sexta categoria denominada de necessidade legal. Tal categoria é classificada como o único conjunto de razões que levam uma empresa a se unir com outras por questões de obrigatoriedade legal, sendo esta na perspectiva institucional considerada uma força isomórfica coercitiva. Todas as demais categorias supracitadas dizem respeito aos fatores determinantes voluntários. Estas são consideradas nesse estudo como

elementos fundamentais para concepção do mecanismo de medição aqui proposto. Portanto, é imprescindível sua compreensão, conduzindo o estudo, portanto, a uma explicação e argumentação mais detalhada sobre cada uma delas.

Primeiramente, os condicionantes enquadrados na categoria assimetria referem-se ao interrelacionamento incitado pelo potencial de exercer poder ou controle sobre outra organização ou sobre seus recursos. Em contraste à proposição de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem umas com as outras, uma abordagem de poder para explicar o relacionamento interorganizacional sugere que a escassez de recursos estimula a organização a se esforçar para exercer poder, influência ou controle sobre as organizações que possuem recursos escassos requeridos (OLIVER, 1990). Fazem parte dessa classe de contingências: a necessidade de aumentar o poder coletivo por meio do desenvolvimento do poder de barganha relativo ao mercado, tornar mais igualitária a diferença de poder entre as organizações, tornar menor a dependência que as empresas têm de recursos escassos, garantir que os benefícios conquistados sejam compartilhados igualmente por todos, maximizar os interesses das empresas frente ao governo, bem como, aumentar a autonomia das empresas frente ao mercado.

Já a reciprocidade é considerada pela literatura como um condicionante que aparece em grande parte da literatura sobre formação de redes interorganizacionais. Essas contingências enfatizam a cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações, ao invés da dominação, poder e controle. De acordo com esta perspectiva, o relacionamento ocorre como o propósito de perseguir objetivos e interesses comuns e mutuamente benéficos.

A escassez de recurso pode induzir a cooperação ao invés da competição. O processo de formação de relacionamentos é caracterizado pela harmonia, suporte mútuo e equidade. Por último, parceiros potenciais irão antecipar que os benefícios de formação de um relacionamento excedem as desvantagens, particularmente a perda de liberdade da tomada de decisão e o custo de administrar o relacionamento (OLIVER, 1990). Alguns autores defendem que a formação ocorre com maior probabilidade quando duas organizações reconhecem uma necessidade mútua ou um propósito comum. Fazem parte dessa classe de contingências: um melhor desenvolvimento da cooperação, colaboração e coordenação entre as

empresas, o alcance de objetivos e interesses comuns entre organizações, ajuda mútua de forma a melhor explorar novos mercados e a transferência de tecnologia e conhecimento.

As Contingências relacionadas à eficiência são internamente orientadas. A formação de um relacionamento é motivada pelo esforço da organização em aumentar a sua proporção de input por output. Nesta perspectiva, os custos da organização são o alvo da formação das redes. Aqui são tratados tanto os custos operacionais quanto os custos associados às transações. Assim, deve-se prever que a economia dos custos de transação determina se as transações serão realizadas fora ou dentro das organizações, em uma estrutura intermediária ou no mercado. São os casos em que as habilidades distintas de cada empresa são utilizadas de forma complementar para agregar valor ao produto por meio da otimização dos recursos aplicados (KANTER, 1994; AGOSTINI, 2001).

Apesar de fazer parte de outra tradição teórica, Williamson (1979), acerca dos custos de transação, afirma que a definição microeconômica de integração vertical implica o envolvimento de uma empresa em mais de um estágio da cadeia de um determinado processo produtivo. Essa configuração leva a perda de flexibilidade e capacidade de resposta rápida às mudanças do mercado. As redes interorganizacionais permitem, em parte, alcançar a eficiência da integração vertical e a flexibilidade do mercado (fornecedor externo). São contingências dessa classe todas aquelas que promovam ganhos de eficiência por parte da organização como, redução do custo nas transações da empresa com outras, incluindo custos de contratos, redução do desperdício e do custo unitário, assim como, redução no tempo de resposta e de produção.

A formação das relações interorganizacionais, freqüentemente, tem sido caracterizada como resposta adaptativa à incerteza ambiental. Incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos e pela falta de perfeito conhecimento das flutuações de variáveis macro e micro ambientais. A incerteza incita a organização a estabelecer e administrar relacionamentos com o intuito de atingir estabilidade, previsibilidade e independência. O relacionamento serve como estratégia para prognosticar e prevenir ou absorver a incerteza, com o objetivo de alcançar um padrão de fluxo de recursos e de trocas confiáveis (OLIVER, 1990). Assim, para que as empresas superem as incertezas do mercado, deve-se pensar em reduzir as incertezas causadas pela dependência de

recursos dos fornecedores, pela falta de conhecimento acerca das flutuações das variáveis macro-ambientais do mercado, pelo poder de barganha dos clientes, pela possibilidade de entrada de novos concorrentes e produtos substitutos e, conseqüentemente, pela própria rivalidade da concorrência.

Por fim, a legitimidade se apresenta a partir da teoria institucional, que sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar as suas atividades e resultados. Estas pressões motivam as organizações a aumentar a sua legitimidade, com o intuito de estar de acordo com as normas, regras, crenças e expectativa preexistentes no ambiente. O estabelecimento de um relacionamento interorganizacional com o propósito de aumentar a legitimidade pode ser motivado pela intenção de a organização demonstrar ou aumentar a sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas já estabelecidas no ambiente institucional. Esforços para aumentar a legitimidade por meio dos inter-relacionamentos serão especialmente direcionados às organizações que são percebidas como detentoras de um nível de legitimidade maior (OLIVER, 1990).

Assim, baseado na argumentação e nas categorias supracitadas é que é possível identificar não somente as razões (fatores condicionantes) para formação ou inserção no arranjo, mas também descobrir em que nível o arranjo gera benefícios para as empresas que dele fazem parte. Esse é um ponto merecedor de atenção, pois os fatores condicionantes se mostram mais determinantes e fortalecidos quando *a priori* à formação ou inserção as organizações se deparam e percebem desequilíbrio associado às categorias destacadas. Já os benefícios são medidos *a posteriori* para verificar se a associação ao arranjo supriu as contingências inicialmente existentes. Para tanto, deve-se fazer uma análise comparativa e longitudinal. É por isso que o modelo apresentado por Oliver (1990) representa nessa pesquisa como o ponto inicial e final de análise. E em um estudo semelhante a proposta aqui apresentada por Martins e Lopes (2008) implementaram e testaram uma ferramenta para o diagnóstico da efetividade dos arranjos quanto aos seus objetivos de criação, bem como em indicar quais os pontos devem ser levados em consideração para que o arranjo e as organizações envolvidas atinjam níveis satisfatórios de efetividade. O ponto mais relevante é que a ferramenta mostrou-se não só ser capaz de demonstrar os fatores condicionantes e os benefícios do arranjo, mas também evidenciar quais os pontos que precisam ser trabalhados para aperfeiçoar a

efetividade da rede interorganizacional. Tal possibilidade é viável através da habilidade do instrumento em medir os fatores e variáveis de cada uma de suas dimensões.

2.4 Visão Baseada em Recursos

A teoria baseada em recursos (RBV) vê a empresa como uma coleção de recursos produtivos e o seu crescimento depende da utilização desses recursos. A Visão Baseada em Recursos, que se baseia nas idéias originalmente propostas por Penrose (1959) de que a lucratividade e crescimento da empresa não são provenientes de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva, pela empresa, de recursos essenciais, únicos e idiossincráticos. No início da década 90, a RBV foi bastante discutida devido a sua aplicabilidade no campo da gestão estratégica. Segundo Wade e Hulland (2006), um dos grandes benefícios da teoria é o diálogo promovido entre várias perspectivas e conjunto de variáveis. A partir de então, as forças e fraqueza da RBV têm sido largamente debatida no campo da gestão estratégica e outras disciplinas afins.

Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um conjunto de recursos e é a partir desses recursos que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem como, a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Outra premissa básica da Visão Baseada em Recurso é que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos: seus ativos, competências e capacitações específicas. A heterogeneidade dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis em função dos recursos em posse da empresa que fornece, a cada uma, seu caráter único (PENROSE, 1959). Dosi e Coriat (2002) observam que firmas têm formas diferentes de fazer as coisas. Se elas são heterogêneas até no modo de realizar tarefas similares, o que não dizer das distinções de grande escala que separam as empresas químicas das automobilísticas, das empresas varejistas, dos hospitais.

Contudo, existem particularidades de RBV que devem ser conhecidas. Segundo Melo e Cunha (2001)

uma classificação relevante é feita por Schulze (1994). O autor identificou duas escolas de pensamento dentro da RBV, com diferenças quanto aos pressupostos teóricos, sociais e econômicos. A primeira foi chamada por Schulze (1994) de escola estrutural. Os autores dessa escola defendem que a vantagem competitiva sustentável é viável somente se os recursos utilizados para alcançá-la forem raros, tiverem mobilidade imperfeita entre as empresas e forem não-substituíveis. Tais qualidades são fundamentais, pois possibilitam defesa contra imitação e apropriação por outras empresas, cujos efeitos acabariam com a posição de vantagem. Admite-se um regime de competição perfeita, a busca do equilíbrio e considera-se que a mudança é exógena a indústria, características da Teoria Econômica Neoclássica.

A segunda escola de pensamento da RBV, apontada por Schulze (1994), é a escola processual. A grande diferença da escola estrutural é quanto às considerações sobre o tipo de mercado no qual a competição se desenvolve. Enquanto que na escola estrutural as empresas tentam proteger os seus recursos essenciais da imitação, substituição e transferência para que o estado de equilíbrio permaneça, na escola processual o mercado é visto como um ciclo de equilíbrio e desequilíbrio (SCHULZE, 1994). Nesse caso, as fontes de mudança não são somente exógenas, mas endógenas, visto que o comportamento do sistema econômico é influenciado pela ação de empresas inovadoras. Corroborando os fundamentos da RBV, particularmente os da escola processual, a vantagem competitiva é mantida a medida que as capacidades organizacionais sejam dinâmicas, ou seja, em face das mudanças ambientais consiga manter, criar e desenvolver novas capacidades. Tal premissa assumida anteriormente descreve os principais conceitos subjacentes à mudança estratégica na visão da perspectiva das capacidades organizacionais.

Para o presente estudo e independente da escola de pensamento, é importante compreender recurso conforme definido por Barney (1991) que traduz recursos como sendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc., controlados pela empresa, que a possibilita elaborar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. O autor classifica os recursos em: a) recursos físicos, tais como equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso a matéria-prima; b) recursos humanos, ou seja, relações sociais e experiências dos funcionários; e c) recursos organizacionais, como estruturas, processos e sistemas de informação.

Uma questão extremamente importante no contexto da RBV é a compreensão das características e atributos dos recursos que os levam a se transformar em um recurso estratégico. Apesar das organizações possuírem diversos recursos, apenas poucos deles são capazes de gerar vantagem competitiva. Embora muitos autores (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BLACK; BOAL, 1994; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; GRANT, 1991; PICCOLI ET AL., 2002) tenham trabalhado muito bem a discussão em torno dos atributos e características que um recurso deve ter para ser gerador de vantagem competitiva, Barney (1991) apresenta uma argumentação bastante difundida de que os recursos devem ser raros, valiosos, inimitável, imóvel e não substituível. O recurso precisa ter valor para a empresa; deve ser raro dentro do ambiente de competição da empresa; não pode ser imitável de maneira perfeita; não pode ser substituído por empresas competidoras; nem ser facilmente transferível.

As características que os recursos devem apresentar são de fundamental importância para compreender o funcionamento do APL. Para superar as contingências ambientais que levam a empresa assumir uma configuração interorganizacional, o arranjo deve ser capaz de oferecer, para empresa, acesso à recursos e maneiras de aplicar os mesmos que a diferencie do resto do mercado. Ou seja, para gerar vantagem competitiva a empresa conseguir por meio do arranjo se reestruturar de forma a operar de forma singular seu agrupamento de recursos.

Nessa perspectiva de análise, deve-se buscar compreender o quanto a organização teve acesso ou tornou seus recursos valiosos, raros, inimitáveis, insubstituível e imóvel. Desta forma, o trabalho, a partir dos pressupostos teóricos da RBV, busca identificar as características e as transformações sofridas pela estrutura e recursos das organizações envolvidas nas redes interorganizacionais, de forma a conduzir e alterar a capacidade de inovação das organizações e, até mesmo, do próprio APL.

2.5 Inovação e características organizacionais e interorganizacionais

Para Galbraith e Lawler III (1995), a inovação é definida como um processo que gera algo novo. É um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento e recursos existentes ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para

criação de uma nova habilidade ou de novas soluções (ZILBER et al, 2005). Nesse mesmo sentido, Afuah (1998) aborda a inovação como o uso de novos conhecimentos para oferecer um novo produto que o mercado demanda. Alguns autores definem a inovação de forma mais ampla, como incluindo melhores maneiras de fazer as coisas (MONTGOMERY; PORTER, 1998) ou como uma mudança que cria nova dimensão de desempenho (DRUCKER, 2000). Enfim, inovar é romper com modelos pré-estabelecidos. Portanto, pode-se concluir que o processo de inovação é, em sua raiz, caracterizada pela incerteza e decorrente não apenas de fatores tecnológicos, mas também porque o comportamento do ambiente de seleção não pode ser completamente deduzido (DOSI, 1998).

Todavia, o ciclo contínuo de inovações tem exigido das organizações características estruturais adequadas e, em muitos casos, inovadoras. Segundo Pettigrew e Fenton (2000), as organizações podem assumir diversas formas estruturais, sendo essas influenciadas e influenciadoras de vários aspectos da empresa. A estratégia adotada é um desses fatores. Assim, a ordem e o grau desta interação são complexos e polêmicos, existindo correntes defensoras dos diferentes pontos de vistas. O que, de fato, é possível afirmar é que tais características estruturais estão associadas à capacidade de inovar da organização. Nessa linha de pensamento, a estruturação interorganizacional por meio de arranjos produtivos pode levar ao ganho de competitividade demandado pelo ambiente. Assim, ao assumir tal configuração estrutural, as empresas associadas passam a utilizar os seus ou outros recursos de maneira a incrementar sua capacidade de inovação. Essa capacidade que deve ser dinâmica é o que garante melhores chances de conquistar benefícios para a organização. Benefícios esses que devem contrabalancear as contingências que levaram a formação do arranjo.

Dependendo das características ambientais (externas e internas), uma organização pode apresentar um maior grau de inovação. Whitley (2000) demonstra que organizações que adotam estratégias inovadoras apresentam características comuns, tanto na estrutura quanto no ambiente em que estão inseridas. Desta forma, medir a capacidade de inovação das organizações torna-se relevante no contexto mercadológico e acadêmico. Pensando nisso, Martins (2007) estruturou, à luz da teoria apresentada por Dougherty (2004), um modelo para medir a capacidade de inovação das organizações. O modelo possui quatro dimensões compatíveis com a idéia apresentada por Dougherty (2004).

A primeira dimensão é travada entre as necessidades de mercado e os recursos necessários para suprir tais necessidades. De forma geral, este é um conflito entre as contingências externas e os recursos internos. O maior problema encontrado é a capacidade de a empresa em conseguir manter eficiência operacional enquanto realiza mudanças constantes (DOUGHERTY, 2004). Outro ponto é saber se a organização tem capacidade e recursos suficientes para colocar em prática o que é demandado pelo ambiente externo. A respeito disso, Narayanan e Fahey (1999) argumentam que as oportunidades podem se tornar ameaças caso a organização não tenha competência para explorá-las. Em suma, vincular as necessidades do ambiente às capacidades técnicas da organização é indispensável (DOUGHERTY, 2004), particularmente, em ambientes com alto grau de incerteza. O que também tem sido dito é que para encontrar tal equilíbrio e, conseqüentemente, a inovação, é necessário um empenho que perpassa toda organização e requer um esforço transdisciplinar. Segundo Prahalad e Hamel (1990), cabe aos gerentes monitorar as variáveis estruturais acima descritas, desenvolvendo habilidades capazes de gerar competências distintivas que permitam que a organização expanda o seu potencial inovador para o aproveitamento das melhores oportunidades de inovação do mercado. Acerca do assunto, algumas estratégias podem ser utilizadas para trazer equilíbrio entre as demandas do mercado e a eficiência operacional.

Primeiramente, o processo de inovação deve ser planejado. A inovação deve estar prevista e fazer parte de um processo sistêmico e institucionalizado (ZILBER et al, 2005). Captação de informações relevantes sobre o mercado através de pesquisas formais é uma prática bastante utilizada. Flexibilidade na estrutura organizacional para responder as novas demandas do mercado também traz o equilíbrio desejado. Disponibilidade financeira, funcionários dedicados exclusivamente ao processo de inovação e equipes multidisciplinares são essenciais para o desenvolvimento da inovação. Com relação aos recursos financeiros, estes devem ser não restritivos. Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que todo projeto deve ter o apoio da alta direção, pois é ela que financia as ações organizacionais.

A segunda dimensão diz respeito à discussão arrolada sobre o velho e o novo. Esta é uma tensão facilmente perturbada e inclinada para o velho. Argumento semelhante foi apresentado por Levitt (1960) ao expor o pensamento de que em um certo momento as empresas

ficam ancoradas e não conseguem vislumbrar algo novo. A razão mais forte para essa tensão é a dificuldade em administrar a complexidade e a incerteza, acompanhada de um pensamento segmentado e compartimentalizado do trabalho e do poder baseado no trabalho em curso (DOUGHERTY, 2004). Mais uma vez, é necessário administrar essa tensão e ponderar o velho e o novo a fim de resolver problemas criativamente em toda a organização e alcançar um efetivo desenvolvimento de um produto ou serviço novo.

Para garantir o equilíbrio dessa tensão, algumas ações podem ser consideradas. Um processo contínuo e institucionalizado de inovação elimina em parte a possibilidade de estagnação da empresa, pois obriga a organização a estar cumprindo as etapas que levam a inovação. A prática do benchmarking é outra estratégia útil. Manter-se em contato com as práticas de empresas concorrentes estimula o processo de inovação. As empresas que fazem o papel de seguidoras de mercado buscam monitorar novos produtos de seus concorrentes, copiando com muito menos risco e investimentos (KOTLER, 1997). A utilização de ferramentas para o gerenciamento do portfólio de produtos da empresa como, por exemplo, a matriz BCG, é de grande valia. Visto isso, deve-se fazer uma ressalva que o processo de inovação nem sempre pressupõe mudanças transformacionais no sentido de que, às vezes, realizar melhorias no produto existentes é menos arriscado do que introduzir algo totalmente novo (HAMEL, 2000).

A terceira dimensão diz respeito à necessidade de avaliação e monitoramento. É importante ressaltar, que a avaliação e o monitoramento estão envoltas naturalmente em uma discussão paradoxal. Por um lado, se fazem necessários como um mecanismo de verificação e acompanhamento dos resultados, comparando-os com os objetivos traçados. Por outro lado, são considerados como uma atividade onerosa por natureza, não tida propriamente como uma atividade fim (RECKTENVALD, 2005). No caso, o que está em questão é a contínua batalha entre a emergência e a deliberação. Apesar disto, essa tensão regula, em parte, o problema encontrado na discussão arrolado sobre o novo e o velho anteriormente discutido. Não através de soluções criativas prontas, mas pela percepção de que o velho já não é mais suficiente. Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que, mesmo após a deliberação de um plano de ação, nada impede que outras estratégias possam emergir durante a fase de implementação. E que pode custar caro o negligenciamento de tais emergências.

Por fim, a dimensão da liberdade e responsabilidade que é um dos *trade-off* mais desafiadores, tanto na teoria quanto na prática (DOUGHERTY, 2004). Para inovar é desejável que as pessoas sintam-se livres para gerar idéias, criar possíveis soluções para problemas e realizar experiências como várias estratégias de ação. Mas também é preciso que as mesmas pessoas sintam-se responsáveis para trabalhar em prol de metas comuns, utilizem recursos organizacionais de maneira eficiente e alcancem orçamentos e realizações importantes. Essa tensão pode ser traduzida através do conceito de comprometimento, o seja o equilíbrio entre liberdade e responsabilidade.

Acerca disso, o tipo de relacionamento, liderança e comprometimento dos colaboradores é de fundamental importância. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional é primordial na busca do equilíbrio da tensão supracitada. A estabilidade do emprego pode acarretar certa acomodação, falta de comprometimento e, conseqüentemente, afetar o processo de inovação (JOHNSON et al, 1996). Por outro lado, pode levar o funcionário a se sentir mais livre e confiante para inovar na realização de suas atribuições. Com o objetivo de manter o clima propício ao desenvolvimento de inovações, devem-se destacar os desempenhos positivos dos projetos encerrados, sejam eles vencedores ou perdedores (ZILBER et al, 2005).

Assim, o uso de tais tensões pode ser de grande utilidade para a compreensão do funcionamento do arranjo interorganizacional. O arranjo colaborativo se mostra eficaz quando apresenta meios para equilibrar as tensões aqui apresentadas. É evidente que a tensão não é equilibrada em nível de arranjo, mas no nível organizacional, pois as tensões, no caso dos APLs, são buscadas internamente. O arranjo deve oferecer subsídios para que a empresa alcance o equilíbrio das tensões e adquira características que amplifiquem sua capacidade de inovação a partir da utilização efetiva dos seus recursos. Como benefício, a organização deve se capaz de se posicionar no mercado de forma que as vantagens competitivas sejam fortalecidas por meio da superação das contingências estabelecidas anteriormente à formação do arranjo competitivo.

Para aferir os benefícios alcançados, deve-se mais uma vez recorrer ao modelo proposto por Oliver (1990) para identificar a intensidade das forças que levaram à formação do arranjo colaborativo. O benefício alcançado com a formação do APL é, portanto, proporcional à redução das pressões que levaram a formação interorganizacional.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há necessidade de conhecimento profundo para perceber que as empresas devem buscar novas configurações estruturais para conseguir permanecer no mercado e ampliar suas fontes de vantagens competitivas. Dentre essas novas configurações estruturais, encontram-se os arranjos produtivos locais. Todavia, os arranjos podem ser apresentados em diferentes tipos e grau de colaboração, envolvimento e cooperação e, com isso, variar-se-á também os condicionantes, os benefícios associados, e a reestruturação internas e capacidade das organizações de acordo com cada formação interorganizacional. Portanto, diagnosticar as particularidades e detalhes dos arranjos é fundamental para o progresso das organizações e do arranjo em si.

A argumentação desenvolvida nesse artigo identifica elementos e relações fundamentais para composição da rede nomológica de estudos associados à temática central "APL". O estudo auxilia a composição de arcabouço teoria que minimiza a possibilidade de incorrer em erros de modelagem. É preciso reconhecer quais elementos devem ser incluídos ou excluídos dos construtos de análise do fenômeno em questão. O erro da exclusão é deixar de fora componentes da rede nomológica, tornando-a incompleta. Já o erro da inclusão é cometido em contraponto ao anterior, ou seja, incluir no modelo de análise o que não pertence à rede.

Assim, é possível pensar, a partir da lógica desenvolvida, em um conjunto de elementos que definitivamente deve fazer parte dos estudos sobre arranjos. No caso, buscou-se, em uma perspectiva longitudinal, inserir elementos que são considerados importantes desde a composição do APL até aqueles que dizem respeito aos resultados e benefícios alcançados. Foram consideradas ainda a organização dos recursos e as capacidades desenvolvidas via formação do arranjo produtivo local. Também, é possível abstrair a lógica desenvolvida para compreender outros fenômenos organizacionais, principalmente, aqueles relacionados ao processo de estruturação. Permite estudar outros tipos de formações colaborativas, estruturas de organizações em particular, ou até mesmo o processo de estruturação tecnológica levado a cabo pelas organizações.

A partir da construção desse arcabouço teórico, um conjunto amplo de hipóteses pode ser construído relativo às formações colaborativas. A configuração assumida pelos modelos nesse estudo é merecedora de aplicações

práticas para efetivar as relações desenvolvidas teoricamente. A respeito, vale salientar que este artigo é fruto de um projeto de pesquisa maior que irá evidenciar as relações aqui estabelecidas por meio de testes quantitativos em APLs estabelecidos no RN. Ainda assim, são necessários outros esforços científicos, pois a consolidação do conhecimento é conseguida com a soma de esforços, inclusive, aqueles de diferentes naturezas (quantitativa e qualitativa).

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press, 1998.
- AGOSTINI, J. P. *Critérios de avaliação para projetos empreendedores sociais*. 2001. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtivas e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, 1991.
- BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, 1994.
- BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. *Co-operação*. São Paulo: Rocco, 1996.
- CANDIDO, G. A. *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre PME's: um estudo comparativos de experiências brasileiras* Tese. 356 f. (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
- DOSI, G.; CORIAT, B. Problem-solving and coordination-governance: advances in a competence-based perspective on the theory of the firm. *Revista Brasileira de Inovação*, Rio Janeiro, FINEP, n.1, p. 49-84, 2002.
- DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: _____. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DRUCKER, P. F. A nova sociedade das organizações In: _____. *Aprendizagem organizacional: gestão de pessoas para inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FENTON, E.; PETTIGREW, A. *Theoretical perspectives on new forms of organization*. Londres: SAGE, 2000.
- FONSECA, G. M.; MOORI, R. G.; AQUINO, M. A. *Cooperação intersetorial empresas privadas e organizações do terceiro setor: uma visão baseada em valor*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, A. *Organizando para*

- competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.* São Paulo: Makron Books, 1995.
- GOLLO, S. S. Framework para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva coopeção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 30., 2006, Salvador, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. (Eds.). *The sociology of economic life*. Colorado: Westview Press, 1992.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Management Review*, California, v. 33, n. 1, p. 114-135, 1991.
- HAMEL, G. *Liderando a revolução*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- JOHNSON, B. et al. *Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.
- KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, Cambridge, july-aug. p. 96-108, 1994.
- KOTLER, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall. 9ª ed. New Jersey, 1997.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, Cambridge, Jul./Aug. 1960
- LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- MARTINELLI, D. P. e JOYAL, A. *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas*. Barueri: Manole, 2004.
- MARTINS, D. de A. INOVMED: uma escala para medição da capacidade e propensão para inovar com sucesso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 31, 2007. Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.
- MARTINS, D. A. ; LOPES, F. D. . Contingências para Relações Inter-organizacionais: de Oliver (1990) à uma Ferramenta Prática de Medição dos Benefícios Associados aos Arranjos Colaborativos. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. *Anais do XXVIII ENEGEP*. Rio de Janeiro, 2008.
- MELO, A.; CUNHA, G. A influência da estrutura de propriedade no retorno de mercado das empresas. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, 1., São Paulo, 2001. *Anais...* São Paulo: Sociedade Brasileira de Finanças, 2001.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NARAYANAN, V.; FAHEY, L. *Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- OHMAE, K. The global logic of strategic alliances: global strategies insights from the world's leading thinkers. *Harvard Business Review*, 1994.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational

- relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.
- PASQUALI, L. *Delineamento de pesquisa em ciência: a lógica da pesquisa científica*. São Paulo, 2005. (Digitado).
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PICCOLI, G.; FEENY, D.; IVES, B. creating and sustaining it-enabled competitive advantage. In: LUFTMAN, J. (Ed.). *Competing in the information age: strategic alignment in practice*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RECKTENVALD, M. *Análise comparativa entre a avaliação institucional e a teoria geral da administração*. Disponível em: <unifebe.edu.br/aval/grad_ avaliacao_artigos.php>. Acesso em: 03 mar. 2005.
- SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory: sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 131-148, 1994.
- SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in strategic management: a research annual*. Amsterdam: Jai Press, 1994. v. 10A.
- SPINK, P. *Parcerias e alianças com organizações não estatais*. São Paulo: Polis, 2001.
- WADE, M.; HULLAND, J. The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, 2004.
- WHITLEY, R. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 2000.
- WILLIAMSON, O. L. Transaction costs economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 1, 1979.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
- ZILBER, M. et al. A inovação e seus fatores organizacionais determinantes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

Recebido em dezembro de 2009.

Aprovado em dezembro de 2009.



Outros Temas



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253

v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

El Impacto de la Salida de la Convertibilidad en Argentina sobre las Condiciones de Inserción Laboral, en una perspectiva comparada entre nativos y extranjeros limítrofes

EDUARDO BOLOGNA

Universidad Nacional de Córdoba

ABSTRACT

El trabajo analiza el impacto de la crisis Argentina en los primeros meses del año 2002, en plena crisis social y financiera, sobre las condiciones laborales de los extranjeros residentes en áreas urbanas de ese país. Se observan los cambios en la estructura demográfica (composición por sexos y edades), la inserción laboral (actividad y desempleo) y la relación entre escolarización y remuneración. Debido a la particular composición de la población extranjera en Argentina, el análisis se concentra en quienes provienen de países limítrofes y de Perú. Se encuentra que el deterioro de las condiciones de trabajo afectó de manera similar a extranjeros y nacionales y que los primeros habrían apelado a estrategias especiales que les permitieron enfrentar la crisis sin necesariamente regresar a sus países de origen. La fuente de datos utilizada fue la Encuesta Permanente de Hogares (ARGENTINA, 2006), comparándose los datos de octubre de 2000 con los de octubre de 2002 a fin de abarcar el período en que se vivieron las consecuencias de la salida de la convertibilidad.

Key words: Migración Internacional. Mercado de Trabajo. Desempleo. Estrategias Migratorias.

A saída da paridade monetária na Argentina e seu impacto sobre as condições de inserção laboral de trabalhadores nativos e estrangeiros de fronteira.

RESUMO

O trabalho analisa o impacto sobre as condições laborais dos estrangeiros residentes nas áreas urbanas desse país da devaluación monetária na crise social e financeira argentina nos primeiros meses do ano 2002. Observam-se as mudanças acontecidas nas estruturas demográficas (composição por sexo e idade), a inserção no emprego (atividade e desemprego) a relação entre escolarização e remuneração. Devido à particular composição da população estrangeira na Argentina, a análise se concentra nos imigrantes de países limítrofes e do Peru. Encontrou se que a deteriorização das condições de trabalho afeta de maneira similar a estrangeiros e argentinos, e que os primeiros teriam apelado a estratégias específicas que permitiram enfrentar a crise sem necessariamente regressar a seus países de origem. A fonte de dados utilizada foi a Encuesta Permanente de Hogares (ARGENTINA, 2006), comparando los dados de octubre de 2000 con los de octubre de 2002 com o objetivo de abranger o período no que se vivenciaram as conseqüências da saída da convertibilidade monetária.

Palavras-chave: Migração Internacional. Mercado Trabalhista. Desemprego. Estratégias Migratórias

Eduardo Bologna

Prof. Doutor da Universidad Nacional de Córdoba. Programa Migraciones y Movilidad Territorial de la Población. Centro de Estudios Avanzados.

Email: eblgna@ffyh.unc.edu.ar.

1 INTRODUCCIÓN

A finales del año 2001, la Argentina vivió el súbito epílogo de una década en que la estabilidad de la moneda había estado establecida por ley nacional. La llamada ley de convertibilidad había establecido un valor fijo para el peso argentino con relación a la moneda estadounidense desde 1992 hasta ese momento. Desde mediados de la década de los noventa, algunos economistas sugerían la necesidad de salir de esa reglamentación rígida sobre el valor de la moneda, para ir hacia un tipo de cambio que estuviera regulado por las leyes del mercado. En estas recomendaciones se mencionaba la necesidad de una “salida ordenada” de la convertibilidad y siempre destacando los beneficios que había traído aparejada esta normativa. Beneficios que se referían al dominio de la inflación, la captura de inversiones extranjeras, el clima adecuado para avanzar en las reformas estructurales que demandaban los organismos internacionales de crédito. La materialización de estas reformas se dio principalmente a través de las privatizaciones de empresas del Estado y de la reducción abrupta de la participación de éste en las regulaciones de la economía. Debe exceptuarse de esta retracción del Estado frente a asuntos económicos, la promulgación y sostenimiento de la ley de convertibilidad, que, entre otras cosas, limitaba la emisión de moneda sin respaldo en divisas, con lo que establecía un rígido marco regulatorio en la economía argentina.

De manera muy diferente al modo en que los especialistas lo habían aconsejado, la salida de la convertibilidad fue caótica, en medio de una crisis de deuda externa y un marcado clima de ingobernabilidad, entre diciembre de 2001 y enero de 2002 la moneda se devaluó fuertemente y se vaticinó el colapso de la economía argentina. La recesión que resultó del aumento de precios sin cambios en los salarios, impidió que la inflación fuera más allá de los ajustes derivados de la pérdida de la capacidad de compra de la moneda. Finalmente, el peso se estabilizó próximo a la tercera parte del valor que había mantenido desde 1992.

A continuación examinaremos, a partir de datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), cuales fueron los cambios más sobresalientes en la inserción laboral de los extranjeros limítrofes residentes en Argentina que se aprecian antes y después de esa modificación en las condiciones relativas. Para ello compararemos algunos indicadores de octubre de 2000 con los de octubre de 2002. Se incluye en el análisis a los migrantes internos del

país, a fin de contar con categorías de comparación.

2. PRECISIONES METODOLÓGICAS

En este artículo se analizan los cambios sufridos por algunos indicadores de inserción laboral en el medio urbano. La fuente de datos utilizada es la encuesta permanente de hogares en las rondas de octubre 2000 y octubre 2002, un período que cubre aproximadamente un año antes y después de las medidas económicas que dieron lugar a la salida del régimen de convertibilidad. Para este trabajo se usan datos sobre el total de aglomerados que cubre la EPH. La variable “condición migratoria” fue construida a partir de la pregunta por lugar de nacimiento, con las categorías: nacido en esta ciudad, nacido en otra ciudad de esta provincia, nacidos en otra provincia, nacidos en otro país y, en esta última, considerando solo a los nacidos en Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile y Perú. La inclusión de este último país puede parecer forzada ya que, a diferencia de los demás mencionados, no es limítrofe; sin embargo, las similitudes en cuanto a la dinámica migratoria de quienes provienen de Perú son mayores que las diferencias con los limítrofes, la serie censal de su volumen se aproxima al comportamiento de los limítrofes. Los orígenes nacionales que se encuentran más representados en nuestro país son, además de los países limítrofes, España e Italia, pero la composición de estos grupos de extranjeros es la de una población que, al no recibir nuevos aportes, envejece y se extingue. En consecuencia, la construcción de una categoría “no limítrofe” habría fusionado a los peruanos con personas originarias de estos dos países europeos, cuya composición y tipo de migración es completamente diferente. Esta es la razón por la que hemos decidido privilegiar un criterio analítico –que agrupa por similitudes en el comportamiento migratorio– por sobre uno geográfico –que separa entre limítrofes y no limítrofes. En sentido técnico, se trata de un estudio longitudinal de tipo “antes y después” en el que se comparan características de diferentes poblaciones en dos momentos del tiempo que se distinguen por la ocurrencia de un fenómeno particular cuyos efectos quieren evaluarse, en este caso las medidas económicas conocidas como “salida de la convertibilidad”. No se trata de un diseño que pueda calificarse de experimental, ya que no se controlan los efectos de otras variables que podrían identificarse como responsables de los cambios observados. Sin embargo, como se pretenden apreciar los efectos sobre la población migrante, el conjunto de

nativos opera en cierta medida como grupo de control, mostrando cuales de los cambios afectaron de manera equivalente a diferentes categorías y cuales pueden identificarse como exclusivos de la población migrante. Por último, debe indicarse que, por razones que hacen a la metodología de la E P H., la base de muestreo fue cambiada durante el período de observación, por lo que no es posible hacer estimaciones sobre los valores absolutos de la población, sea nacida en Argentina, sea en países limítrofes. Como consecuencia de esto, se trabajará exclusivamente con valores relativos -salvo en el modelo de regresión del último apartado- y en todos los casos en perspectiva comparada.

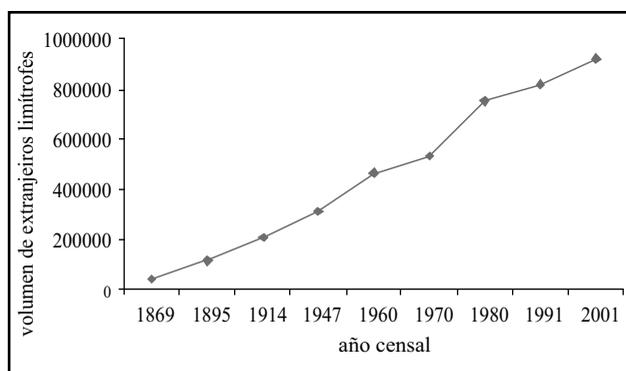
2 LOS EXTRANJEROS LIMÍTROFES EN ARGENTINA

El estudio de la migración limítrofe a la Argentina, (MARSHALL; ORLANSKY 1980, 1983; VILLAR, 1984; BENENCIA; KARASIK, 1996; CELTON, 1995; CORTÉS; GROISMAN 2002) muestran que los trabajadores provenientes de países limítrofes han encontrado históricamente condiciones adecuadas para insertarse en el mercado de trabajo argentino: desde principios de siglo, las producciones agrícolas de las zonas fronterizas hicieron uso de mano de obra inmigrante, ya fuera para superar la escasez de trabajadores argentinos o como medio para reducir los costos laborales.

En la década de 1930, el inicio del proceso de industrialización que siguió al abandono del modelo agroexportador, se acompañó de una intensa movilidad interna que respondió a la necesidad de acumular mano de obra en los centros urbanos en rápido crecimiento. Estos movimientos dentro del territorio argentino agudizaron la escasez de trabajadores en las áreas de frontera, sosteniendo la demanda de personas en edades laborales sobre los países limítrofes, en especial Paraguay, Chile y Bolivia. Los extranjeros que habían llegado en las primeras épocas se sumaron a los contingentes de argentinos que se dirigían a las grandes ciudades dando lugar a corrientes migratorias internas compuestas por personas provenientes de los países vecinos. Así resultan frecuentes, a partir de la década de los setenta,

importantes volúmenes de paraguayos, bolivianos y chilenos residiendo en los alrededores de las ciudades de Mendoza, Rosario, Córdoba y en el área metropolitana de Buenos Aires. La presencia de brasileños y uruguayos es menor y esta más restringida al Gran Buenos Aires.

La constitución de redes que vinculan las áreas de origen y destino tiende gradualmente a independizar a estos movimientos de población de los desequilibrios macroeconómicos que les dieron origen (MASSEY, 1990). El gráfico siguiente muestra, según la serie de datos censales, la evolución que sufrió el stock de extranjeros limítrofes residentes en Argentina desde el primer censo nacional hasta 1991. En él se aprecia que los avatares económicos que modificaron las ventajas relativas de Argentina como país de destino, no fueron suficientes para alterar la tendencia creciente de su volumen: aunque a ritmo diferente, el aumento de extranjeros limítrofes en el territorio argentino no cesó. No ha resultado posible reconstruir la misma serie para los nacidos en Perú, por falta de datos en algunas fechas censales, pero los disponibles indican un comportamiento similar (ver tabla A.1. del anexo).³



Fuente: INDEC (1996).

GRÁFICO I: Evolución de los volúmenes de extranjeros limítrofes residentes en Argentina en fechas censales.

MITOS CONVINCENTES Y EVIDENCIAS ESCASAS

La concepción a que da origen el modelo económico de las migraciones, caracteriza a los migrantes como

³ Notas metodológicas: En primer lugar y debido a la pequeña proporción de nacidos en cada uno de los países limítrofes que la encuesta capta, en este apartado se trabaja sobre el agregado de todos los orígenes (Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile) al que se agregan los nacidos en Perú, quienes, aunque no son limítrofes, participan de una dinámica migratoria semejante a la de los orígenes mencionados. En segundo lugar y por razones que hacen a la metodología de la Encuesta Permanente de Hogares, la base de muestreo fue cambiada durante el período de observación, por lo que no es posible hacer estimaciones sobre los valores absolutos de la población, sea nacida en Argentina, sea en países limítrofes. Como consecuencia de esto, se trabajará exclusivamente con valores relativos, salvo en el modelo de regresión del último apartado, y en todos los casos en perspectiva comparada. Para más detalles consultar el anexo.

buscadores de las mejores condiciones para ofrecer su fuerza de trabajo. Evaluando las ventajas y costos de la migración, ellos decidirían si conviene permanecer en origen o partir y en este caso, el destino más conveniente. Si bien se trata de una simplificación exagerada y los nuevos aportes desde la demografía, la economía y la sociología han matizado notablemente esta caracterización, ella sigue presente en el conocimiento de "sentido común". Así, los medios de comunicación han señalado frecuentemente que, al cambio de condiciones económicas entre Argentina y los países limítrofes, habría seguido una masiva migración de retorno, una especie de extinción de las migraciones limítrofes hacia la Argentina. Partiendo de explicaciones perimidas, sostenidas por reportes anecdóticos y sin referencia alguna a cómo sucedían los retornos mientras las condiciones eran favorables para migrar hacia este destino, estas afirmaciones han tenido el importante mérito de opacar el discurso que atribuye a los extranjeros (límitrofes en especial) la mayoría de las calamidades del país: desempleo, inseguridad, exceso de demanda de servicios públicos, etc.

Resulta muy difícil señalar categóricamente cual fue el efecto de la salida de la convertibilidad sobre cada una de las corrientes migratorias de origen limítrofe (o peruano) hacia la Argentina, los datos disponibles no tienen la calidad que se desearía para comparar fehacientemente, las fechas censales son muy distantes entre sí y la componente indocumentada es de evaluación incierta. Por otra parte, los distintos orígenes, no solo de países, sino de regiones dentro de ellos, dan lugar a corrientes migratorias hacia la Argentina que muestran diferencias en su antigüedad, su composición por sexos, sus principales ocupaciones (BOLOGNA, 2004). La fuente que hemos elegido para este trabajo no es adecuada para estimar el número absoluto de extranjeros que residen en Argentina, la utilizaremos, en cambio, para observar el modo en que han cambiado (o no) algunas de las características de las poblaciones migrantes así como su inserción en el mercado de trabajo urbano.

4 UN ENSAYO DE PERFIL DE ESTRATEGIAS MIGRATORIAS

En lo que se refiere a indicadores demográficos estructurales, es decir, aquellos que describen la composición por sexos y edades de la población, se

esperaría encontrar algunas diferencias en las categorías de migrantes, en especial de los internacionales, ya que los cambios en las ventajas comparativas entre la Argentina y los países de envío podrían haber motivado modificaciones en las decisiones sobre quienes permanecen en el país de destino y quienes regresan. Suponiendo que las migraciones son parte de las estrategias a que los hogares recurren para mejorar sus condiciones de vida, estas estrategias podrían implicar la partida de algunos miembros de las comunidades migrantes y la permanencia de otros. La Tabla 1 muestra los cambios en tres indicadores de la estructura de la población: el índice de masculinidad (número de varones por cada cien mujeres), la razón de dependencia infantil (número de personas menores de quince años por cada cien de edades entre quince y sesenta y cuatro) y la razón de dependencia anciana (número de personas mayores de sesenta y cuatro años por cada cien de entre quince y sesenta y cuatro).

Tabla 1: Población residente en aglomerados cubiertos por la Encuesta Permanente de Hogares: Índice de masculinidad (IM), razón de dependencia infantil (RDI) y razón de dependencia anciana (RDA) según condición migratoria y año de recolección de los datos (mes de octubre en ambos casos).

CONDICIÓN MIGRATORIA	AÑO					
	IM		RDI		RDA	
	2000	2002	2000	2002	2000	2002
No migrante	95,7	95,0	59,9	57,9	9,5	9,6
Intraprovincial	74,2	69,6	8,0	6,0	29,7	31,9
Interprovincial	84,0	86,5	7,9	7,9	22,0	20,9
Extranjero Límitrofe e peruano	83,2	78,7	7,3	7,4	10,9	15,9
Total	91,3	90,8	42,7	41,7	13,9	14,0

Fuente: Elaboración sobre la base de Encuesta Permanente de Hogares, INDEC (2006).

Los valores observados del índice de masculinidad dan cuenta de la composición preferentemente femenina de la población que reside fuera de su lugar de nacimiento. Para los nacidos en la misma ciudad en que fueron encuestados, se estiman valores elevados de este índice, siempre inferiores a cien debido a la sobremortalidad masculina y el proceso de envejecimiento que sufre la población argentina urbana. Quienes fueron encuestados fuera de su lugar de nacimiento muestran en todos los casos mayor proporción de mujeres que los no migrantes, esta característica alcanza su máximo para quienes hemos llamado intraprovinciales, es decir, aquellos que residen en otra ciudad de la misma provincia en que nacieron. Por su parte la composición por sexos de los migrantes limítrofes (más peruanos) difiere en muy poca medida de

la de quienes viven en una provincia diferente a la de su nacimiento.

Para el conjunto de la población cubierta por la EPH, el índice de masculinidad no muestra casi cambios entre octubre de 2000 y el mismo mes del 2002, posiblemente anclado por la estabilidad de su valor para la parte de población no migrante, ya que para ellos tiene una gran inercia y constituyen la porción más importante del total. Los extranjeros limítrofes y peruanos muestran un comportamiento similar al de los migrantes intraprovinciales, con un descenso del índice de masculinidad, es decir un incremento relativo de las mujeres en la población que permanece en el año 2002. Dado que se utilizan datos de todo el país, la reducción relativa de varones señala que la modificación en el equilibrio por sexos sólo puede deberse a ingresos o egresos netos de mujeres o varones respectivamente. Si se considera que este cambio se verifica luego de la salida de la convertibilidad, es más plausible pensar que se haya tratado de movimientos de salida por parte de una porción de los varones extranjeros que de un aumento en las llegadas de mujeres².

Este movimiento se explicaría adecuadamente como uno de los efectos negativos que habría tenido sobre el flujo migratorio el cambio en las condiciones económicas entre los dos países. Pero subsiste la pregunta sobre los que permanecen, si las condiciones empeoran hasta el punto en que ya no es conveniente quedarse en Argentina, ¿qué hace que las mujeres permanezcan en mayor medida que los varones? o bien presentado en términos negativos ¿cómo se explica que las mujeres se vayan en menor grado que los varones? Una respuesta posible es que la inserción laboral de las mujeres suele ser más estable que la de los varones, tan estable como puede serlo en el marco de una alta informalidad. Las ocupaciones urbanas más frecuentes de los migrantes limítrofes y peruanos se encuentran en la construcción, el servicio doméstico y el comercio de pequeña escala, a menudo informal (BENENCIA; KARASIK, 1996). Estas dos últimas actividades, más frecuentemente desarrolladas por mujeres, se ven menos afectadas por los ciclos de recesión económica que la primera de ellas. La construcción es muy sensible a los ciclos económicos, el importante potencial multiplicador sobre el empleo que se le reconoce requiere de condiciones favorables para ponerse en marcha. Esta sensibilidad afecta a las distintas

formas de desempeño de tareas relacionadas con la construcción, desde el cuentapropismo hasta la contratación de mano de obra por parte de las empresas.

La razón de dependencia infantil da cuenta de una composición por edades para los migrantes que privilegia los períodos productivos de la vida. Para los extranjeros, la EPH muestra poco más de siete menores de quince años por cada cien adultos. Este valor es comparable con el de las otras poblaciones que protagonizaron desplazamientos territoriales dentro del país y se muestra muy lejano a la razón que hallamos entre los que fueron encuestados en su lugar de nacimiento, la cual orilla los 60 menores por cada 100 adultos.

Ninguna de las poblaciones migrantes observadas acusa cambios de importancia en el valor de este indicador para el período que va desde un año antes hasta un año después de la crisis de diciembre 2001. La estabilidad de la razón de dependencia infantil sugiere que, si los cambios económicos afectaron a la población migrante (sea interna o internacional), lo hicieron de modo tal que no incidieron sobre el peso relativo de su población infantil. La consecuencia de esto es que, si hubo salida neta de personas en edades adultas (entre 15 y 64 años), entonces también debió haberlo habido para una cantidad equivalente de niños (menores de 15 años).

En cuanto al peso relativo de la población de mayor edad, éste es medido por la razón de dependencia anciana, que muestra un comportamiento especial. En primer lugar, los nativos muestran el menor valor para el peso de la población anciana sobre los grupos de edades activas, seguidos por los extranjeros limítrofes y peruanos. En segundo lugar, el indicador acusa, para los extranjeros, un aumento de cinco puntos entre los dos momentos en que se mide; la importancia relativa de la población anciana crece con relación a los potencialmente activos. Este es un cambio que no puede explicarse por un aumento en el número absoluto de personas en las edades más avanzadas, sino por la reducción de quienes están en edades activas. De manera inversa a lo que sucede con los menores, que mostrarían haberse ido con algunos adultos, los ancianos parecen permanecer en el país de destino, independientemente de la partida de los varones en edad de trabajar.

Si combinamos estas observaciones con las referidas al índice de masculinidad, vemos que estos indicadores

² Corresponde tener en cuenta que el "país" que se reconstruye cuando se usa la EPH para todos los aglomerados, es un recorte que se limita a las áreas urbanas representadas en la muestra, por eso, cuando se habla de ingresos y egresos, estos no implican necesariamente el cruce de las fronteras nacionales sino también entradas y salidas del "conjunto de aglomerados urbanos"; volveremos sobre este punto más adelante.

señalan —de modo aproximado— que las eventuales salidas de extranjeros limítrofes que podrían haberse originado en el cambio de las reglas de juego económico en diciembre de 2001, afectaron principalmente a varones en edades laborales, quienes habrían sido acompañados en sus regresos por menores de quince años. Esta combinación es la que resulta de la disminución del índice de masculinidad acompañada de la estabilidad de la razón de dependencia infantil y el aumento marcado de la razón de dependencia anciana.

Un punto que debe tenerse en cuenta proviene del modo en que se recolectan los datos de la EPH. Dado que no se refieren sino a la población urbana, las “partidas” a que nos referimos, no necesariamente implican desplazamientos fuera del país, y menos podemos asegurar que sean hacia el país de origen. Es muy plausible que parte de estos varones en edades activas quienes, habiendo sido acompañados por menores, “desaparecen” de la muestra EPH entre octubre de 2000 y octubre de 2002, no se encuentren fuera de Argentina sino ocupados en actividades ligadas al medio rural. Un argumento de apoyo a esto es que, como consecuencia de la salida de la convertibilidad y la devaluación del peso, resultó una mejoría marcada para los sectores de la economía ligados al mercado internacional, los que, en Argentina, están encabezados por la producción agrícola. Aún cuando la demanda de mano de obra de estos sectores es inferior a la urbana, las localidades del interior del país que son más dependientes de la actividad agrícola podrían haber absorbido mano de obra en los servicios, la construcción, el comercio informal. Lamentablemente esto no es posible de verificar empíricamente porque la fuente de datos que estamos usando no releva esas áreas.

5 LA INSERCIÓN LABORAL DE QUIENES PERMANECIERON EN ARGENTINA

La tasa de actividad es la proporción de personas que trabajan o buscan trabajo sobre la población total. Constituye un indicador del grado en que una población participa de la actividad económica, sea ésta con la forma de pertenencia a un mercado de trabajo formal o como oferente informal de sus servicios, trabajador familiar, etc. La tasa de desocupación, por su parte, es la proporción de quienes buscan empleo en el total de la población activa.

La tasa de actividad evoluciona al impulso de los cambios en la composición por edades de la población y

también de la actitud de la población hacia el trabajo. La tasa de actividad puede aumentar en períodos de crisis de empleo, porque el estado de desocupación de un miembro del hogar suele dar lugar a que otros que no habían trabajado (sea porque estudian o porque se ocupan de tareas domésticas) decidan intentarlo. Pero también puede aumentar en ciclos de expansión económica, en que los desempleados que no salían a luz por pertenecer a la categoría de “desalentados”, reaparecen en el mercado de trabajo, si las condiciones se muestran más promisorias. Para las poblaciones migrantes, la evolución de la tasa de actividad puede estar influida por estrategias que se relacionan con su condición de tales.

La Tabla 2 muestra los cambios sufridos por estas dos tasas, en el período que venimos observando y para las cuatro categorías de condición migratoria.

Tabla 2: Tasas de actividad y de desocupación según condición migratoria y año de recolección de los datos (mes de octubre en ambos casos).

CONDICIÓN MIGRATORIA	TASAS (%)			
	ACTIVIDAD		DESOCUPACIÓN	
	AÑO			
	2000	2002	2000	2002
No migrante	38,5	38,9	15,4	19,1
Intraprovincial	50,0	50,5	11,7	15,9
Interprovincial	54,5	55,2	14,7	15,8
Extranjero limítrofe o peruano	62,1	60,8	13,6	16,4
Total	42,8	43,1	14,8	18,0

Fuente: Elaboración sobre la base de Encuesta Permanente de Hogares, INDEC (2006).

En el período que se analiza, los extranjeros limítrofes y peruanos son los únicos en descender su nivel de actividad, el resto de las categorías lo incrementó levemente. Este desvío de la tendencia general puede entenderse a partir de las modificaciones en la composición de la población que se vislumbraban en el punto anterior, en especial la reducción de varones en edades laborales. A fin de explorar con mayor detalle este supuesto, veremos los cambios sufridos por la tasa de actividad entre octubre de 2000 y octubre de 2002 para ambos sexos por separado.

Tabla 3: Tasa de actividad por sexo y año, según condición migratoria.

CONDICIÓN MIGRATORIA	TASAS ACTIVIDAD (%)			
	VARONES		MUJERES	
	AÑO			
	2000	2002	2000	2002
No migrante	46,9	46,4	30,5	31,9
Intraprovincial	65,0	67,3	38,8	38,8
Interprovincial	70,2	68,5	41,2	43,8
Extranjero limítrofe o peruano	79,5	80,0	47,5	45,8
Total	52,8	52,2	33,6	34,9

Fuente: Elaboración sobre la base de Encuesta Permanente de Hogares, INDEC (2006).

La tabla muestra que la tasa de actividad de los varones extranjeros creció, aunque muy levemente, mientras que la correspondiente a las mujeres descendió, por lo que el descenso de esta tasa para el conjunto de extranjeros se explica por el comportamiento de las mujeres, y el menor peso relativo de la porción de varones. En la tabla siguiente se observan los cambios en el nivel de desempleo por sexo, año de relevamiento y condición migratoria.

Tabla 4: Tasa de desempleo por sexo y año, según condición migratoria.

CONDICIÓN MIGRATORIA	TASAS ACTIVIDAD (%)			
	VARÓN		MUJER	
	AÑO			
	2000	2002	2000	2002
No migrante	13,8	18,2	17,9	20,3
Intraprovincial	11,1	17,7	12,4	13,7
Interprovincial	13,8	16,8	16,1	14,4
Extranjero limítrofe o peruano	16,2	19,5	10,0	12,0
Total	13,6	18,0	16,5	18,1

Fuente: Elaboración sobre la base de Encuesta Permanente de Hogares, INDEC (2006).

En el caso de los varones, la tasa de desempleo resulta superior para los extranjeros que para los nativos tanto en el 2000 como en el 2002. Esta diferencia a favor de los nativos, es contraria a lo que muestran mediciones del desempleo en otros momentos (MAGUID, 1997). Las razones que explicaban la menor exposición al desempleo de los extranjeros parecen haber reducido su efecto, esto puede comprenderse a partir del deterioro de las condiciones de trabajo en los últimos años, por un lado y del progresivo fortalecimiento de las comunidades de origen limítrofe en Argentina por otro.

La primera razón implicaría que la pérdida neta de puestos de trabajo, junto a los crecientes niveles de

desempleo pueden haber diluido las hipotéticas mayores exigencias de los nativos sobre su inserción en el mundo del trabajo. Los empleos que se consideraban "inferiores", por sus bajos salarios, peligrosidad o insalubridad, que eran rechazados por éstos en el pasado, pueden haber dejado de serlo y ya no quedar reservados exclusivamente a los migrantes limítrofes.

La segunda razón se refiere al argumento según el cual los nativos disponen de redes de ayuda a las que apelarían para sobrellevar en mejores condiciones los períodos de desempleo. El soporte provisto por estas redes les permitiría esperar hasta encontrar un trabajo a la altura de sus aspiraciones y al mismo tiempo pondría a su disposición contactos para la obtención de nuevos empleos. Esta diferencia también podría haberse reducido, ya que la larga permanencia de los extranjeros limítrofes en las ciudades ha llevado a la conformación de comunidades en las que la ayuda mutua juega un papel muy importante. De manera muy tentativa podría pensarse en el debilitamiento de las redes de ayuda mutua entre los argentinos, el resquebrajamiento que sufrió el "tejido social" durante la década del 90. Si así fuera, esta componente adicional acentuaría la diferencia señalada.

Así, ni los nativos serían tan selectivos como lo eran antes en cuanto a sus preferencias laborales ni los extranjeros estarían tan socialmente aislados como sucede con los recién llegados. Evidentemente este es un indicador muy fuerte del deterioro de las condiciones de empleo en Argentina en los últimos años.

En la Tabla 4 puede verse también que en términos de variaciones, entre el 2000 y el 2002 se verifica un empeoramiento de magnitud similar para los diferentes grupos considerados. La única anomalía la representan las mujeres migrantes interprovinciales, para ellas, la tasa de desempleo se redujo, aunque muy levemente. La Tabla 5 resume las diferencias encontradas.

Tabla 5: Puntos porcentuales de cambio en la tasa de desempleo entre octubre de 2000 y octubre de 2002, por sexo, según condición migratoria.

CONDICIÓN MIGRATORIA	CAMBIO EN LA TASA DE DESEMPLEO ENTRE OCTUBRE 2000 Y OCTUBRE 2002 (PUNTOS PORCENTUALES)	
	VARONES	MUJERES
No migrante	4,5	2,4
Intraprovincial	6,6	1,4
Interprovincial	3,0	-1,7
Extranjero limítrofe o peruano	3,3	2,0
Total	4,3	1,5

Fuente: Elaboración sobre la base de Encuesta Permanente de Hogares, INDEC (2006).

Los extranjeros limítrofes y peruanos se ven afectados por el deterioro de las condiciones laborales en medida similar a los argentinos. Su nivel de desempleo se incrementa levemente menos que el total de la población, pero más que el de los migrantes interprovinciales.

6 LA RECOMPENSA POR LA EDUCACIÓN

Una línea de análisis que permite evaluar la existencia de diferentes segmentos del mercado de trabajo, además de las menores remuneraciones, es la observación de la relación que existe entre los salarios y la educación. Según los autores que introdujeron la idea de mercados de trabajo segmentados (PRIORE, 1979), el sector primario se diferenciaría del secundario, entre otras variables, porque en el primero, se aprecia un mayor reconocimiento de la educación. Los trabajadores del sector primario serían recompensados –en términos de salario– según su calificación, su nivel educativo, mientras que en el sector secundario la educación tendría menos efecto sobre las remuneraciones.

Un elemento adicional para diferenciar los sectores estaría dado por la importancia de la antigüedad: en el sector primario sería más probable seguir cierta carrera laboral, mientras que en el secundario, caracterizado por más precariedad, la antigüedad en el puesto de trabajo no

se relacionaría de manera directa con la remuneración.

Con el objetivo de detectar las variaciones en el reconocimiento monetario que puede esperarse según el nivel de escolarización alcanzado, evaluaremos a continuación las relaciones existentes entre los ingresos de los individuos y su nivel de educación formal. Para ello seguimos utilizando la fuente de datos señalada sobre la que, además de la condición migratoria, hemos construido la variable “años de escolarización” combinando las respuestas a las preguntas por el nivel de estudios más alto alcanzado, si dicho nivel fue completado y, en caso negativo, el curso más alto que se completó.

Sin desconocer que se trata de un procedimiento vulnerable a las críticas, creemos que constituye una aproximación al modo en que el mercado de trabajo premia, con mayores ingresos, a quienes tienen más años de asistencia a la escuela. Posiblemente el punto más débil sea que no se tienen en cuenta los cambios cualitativos que se verifican cuando se completa un nivel de estudios; el procedimiento establece diferencias iguales, por ejemplo entre quienes hicieron tres y cuatro años de una carrera universitaria y quienes hicieron cuatro o cinco, cuando estos últimos pueden diferenciarse en gran medida de los demás en el caso que hayan logrado un título universitario. Si se considera que el principal objetivo es el de sistematizar las comparaciones y no el de ofrecer los valores absolutos de la “paga por año de educación”, se lo admitirá como un modo legítimo de abordar el análisis que nos ocupa.

Para observar las relaciones entre educación y empleo se construyó un modelo de regresión lineal con el ingreso como variable dependiente y los años de escolarización como independiente, se incluyeron en el modelo también variables que representan el año (2000 ó 2002, codificados cero y uno respectivamente), el sexo (cero varón, uno mujer) y las interacciones correspondientes. El modelo se corrió por separado para las diferentes condiciones migratorias. A continuación señalamos las características más salientes del modelo para toda la muestra de la EPH y para las dos poblaciones de diferencia extrema (no migrantes y extranjeros limítrofes junto con peruanos), en el anexo se muestran los correspondientes a cada categoría migratoria. Los

³ Las preguntas destinadas a relevar los ingresos totales del individuo pueden sospecharse de estar afectados de errores de declaración. En la medida que esta parte del trabajo se realiza de manera comparativa, el interés se centra en decidir si estos errores afectan de manera sustancialmente diferente a los individuos de las categorías que se comparan. Lamentablemente, los resultados no son concluyentes. Los datos del año 2000 muestran que la diferencia en la tasa de declaración de ingresos de los extranjeros limítrofes es significativamente superior a la de los nativos ($0,86 \pm 0,57\%$), mientras que para el año 2002, la diferencia no resulta significativa ($0,22 \pm 0,57\%$), en ambos casos a un nivel de significación del 5%.

coeficientes resultaron todos significativos a nivel del 1% y las comparaciones que se mencionan provienen de diferencias significativas entre los coeficientes.

Tabla 6: Coeficientes del modelo de regresión lineal que ajusta los ingresos individuales como función de los años de escolarización, el sexo y el año del relevamiento.

COEFICIENTES	TODA LA MUESTRA	NO MIGRANTES	LIMÍTROFES O PERUANOS
Constante	-116,6	-244,4	207,4
Años de Escolarización	76,5	87,5	34,3
Año	-21,9	20,3	65,4
Sexo	97,7	152,6	-69,9
Sexo X Año	-28,7	-65,8	-40,9
Sexo X Escolarización	-31,2	-36,4	-10,4
Año X Escolarización	-5,6	-11,0	-15,7
Año X Sexo X Escolarización	3,1	7,7	5,2

Fuente: Elaboración sobre la base de Encuesta Permanente de Hogares, INDEC (2006).

Con las reservas que merece el análisis debido a la incertidumbre acerca de los errores de declaración de los ingresos, pueden señalarse algunos aspectos de interés.

El término constante en la ecuación de regresión indicaría el ingreso medio esperado por quienes carecen de educación. No se registran casos con ese valor de la variable independiente, por lo que su lectura no aporta a la interpretación de la relación.

El coeficiente de la variable “años de escolarización” es de mayor interés, será a través de él que podremos apreciar los cambios sufridos por la relación entre la educación y los ingresos. El coeficiente resulta, como se esperaba, positivo en todos los casos, lo que implica que más años de escolarización se reflejan en mayores ingresos.

La tabla anterior muestra que para los no migrantes, tanto el aporte de la variable sexo como el del año son negativos (coeficientes correspondientes a las interacciones de estas variables con los años de escolarización), pero con una interacción con sexo y año que es de signo positivo, aunque pequeña. Esto quiere decir, en primer lugar, que los varones obtienen una mejor relación entre la educación y los ingresos, al tiempo que el paso del 2000 al 2002 redujo los efectos de la primera variable sobre la segunda. En segundo lugar, entre el 2000 y el 2002 hubo una leve mejora para la relación educación / ingresos de los varones con relación a la de las mujeres. En términos cuantitativos, si los

varones en el 2000 tenían un ingreso adicional esperado de \$88 por cada año extra de educación, esta suma era de \$52 para las mujeres. En el 2002, los varones habían reducido su cociente ingreso / educación a 77 y las mujeres a 49.

En el caso de los extranjeros los coeficientes de la tabla 6., muestran un patrón similar, sólo que “un escalón más abajo”: Entre el 2000 y el 2002 los varones descendieron de un promedio de \$34 por cada año de educación a \$19 mientras que las mujeres perdieron comparativamente menos: su cociente ingreso / educación pasó de 24 a 13 pesos/año.

En las tablas siguientes se muestra un resumen en que se considera sólo la función que modela ingresos a partir de años de escolarización, manteniendo fijas las condiciones de sexo y año, cada una esta acompañada por la representación gráfica del modelo lineal resultante para la relación ingresos – años de escolarización.

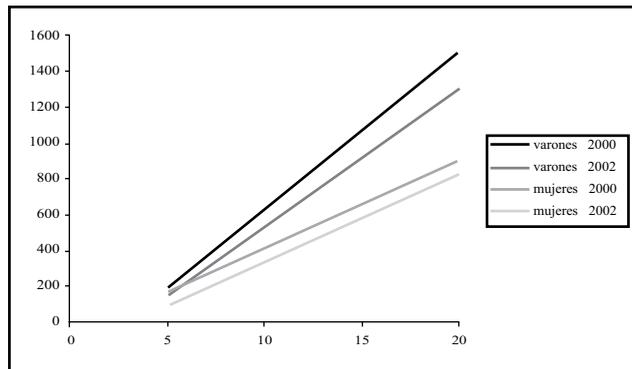
Tabla 7: Población no migrante: coeficientes del modelo de regresión lineal del ingreso personal como función de los años de escolarización por sexo y año de relevamiento.

SEXO	AÑO	CONSTANTE	AÑOS DE ESCOLARIZACIÓN
Varones	2000	-244,4	87,5
	2002	-224,1	76,6
Mujeres	2000	-91,8	51,2
	2002	-137,3	47,9

Fuente: Reelaboración a partir de la tabla 6.

³ Por limitaciones en la fuente de datos no resultó posible introducir la antigüedad en el puesto como variable independiente dentro del modelo.

Gráfico 2: Población no migrante: representación de la función lineal entre ingreso y años de escolarización para varones y mujeres en los dos momentos considerados.



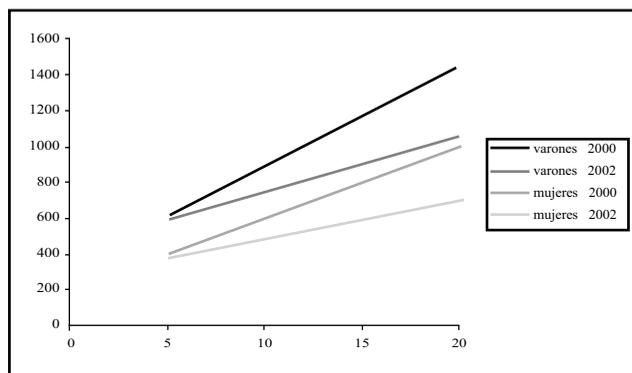
Fuente: Elaboración usando los coeficientes de la tabla 7.

Tabla 8: Población migrante limítrofe y peruana: coeficientes del modelo de regresión lineal del ingreso personal como función de los años de escolarización por sexo y año de relevamiento.

SEXO	AÑO	CONSTANTE	AÑOS DE ESCOLARIZACIÓN
Varones	2000	207,4	34,3
	2002	272,8	18,6
Mujeres	2000	137,5	23,9
	2002	162,0	13,4

Fuente: Reelaboración a partir de la tabla 6.

Gráfico 3: Población migrante limítrofe y peruana: representación de la función lineal entre ingreso y años de escolarización para varones y mujeres en los dos momentos considerados.



Fuente: Elaboración usando los coeficientes de la tabla 8.

Aquí puede observarse con mayor claridad que el impacto general de las medidas económicas fue el de reducir el "valor económico" de la educación, sin distinción de sexo u origen nacional, todos vieron deteriorado el cociente ingresos/años de escolarización.

En segundo lugar, se mantiene constante la desventaja femenina en la relación educación – remuneración, tanto a igual condición migratoria como a igual momento en que se observa, las mujeres reciben menos ingreso adicional por año de escolarización que los varones.

Si bien todos perdieron en el cambio del 2000 al 2002, las mujeres lo hicieron en menor medida, por lo que la brecha entre los sexos se redujo levemente entre los dos períodos, esta observación es válida tanto para no migrantes como para los extranjeros.

Por último, los extranjeros limítrofes y los peruanos perciben un extra de remuneración bastante inferior por año adicional de escolarización que los no migrantes y esta diferencia empeora con la salida de la convertibilidad. La tabla siguiente resume esta comparación.

Tabla 9: Diferencia en el aumento del ingreso por cada año extra de educación formal entre no migrantes y extranjeros limítrofes y peruanos según sexo y año.

SEXO	AÑO	
	2000	2002
Varones	53,2	58,0
Mujeres	27,2	34,5

Fuente: Reelaboración a partir de la tabla 6.

La inclusión del tiempo desde la llegada al país, para el caso de los extranjeros no aporta a mejorar las estimaciones, esto se debe a que los llegados más tempranamente muestran niveles de educación menores que los recientes, es decir la escolarización y la duración de la estadía en Argentina están correlacionadas negativamente, por lo que su efecto conjunto en la explicación del ingreso en el modelo propuesto tiende a reducirse. Por esto no podemos analizar el posible efecto que la duración de la experiencia en Argentina tendría sobre los niveles de ingreso de los extranjeros limítrofes y peruanos.

CONCLUSIONES

En el trabajo se ha dirigido la atención solo a unos

pocos indicadores de inserción en el mercado de trabajo con el objetivo de echar algo de luz sobre los efectos que habría tenido sobre ellos la “salida de la convertibilidad”; es decir, el conjunto de medidas económicas tomadas en Argentina entre diciembre de 2001 y febrero de 2002 que concluyeron con diez años de aplicación rigurosa de un modelo económico que exacerbó las desigualdades económicas y sociales.

Hemos intentado establecer comparaciones entre subconjuntos de la sociedad, para los que la presencia en el mundo laboral es diferente, pretendiendo identificar a quienes habría afectado en mayor o menor medida. Los resultados obtenidos aportan evidencia en tres aspectos del proceso.

El primero indica el empeoramiento de las condiciones laborales entre los dos momentos, expresado aquí a través del desempleo y la pérdida del valor económico de la educación, que afectaron de manera similar a las categorías sociales elegidas: sexo y condición migratoria. Sin embargo, los extranjeros limítrofes sufrieron el deterioro de las condiciones de trabajo en mayor medida que los no migrantes. Se agudizó el nivel de desempleo y se redujo la relación entre educación e ingreso. Dentro de este panorama de empeoramiento generalizado, merece destacarse el leve estrechamiento de la brecha en la remuneración esperada según años de escolarización entre varones y mujeres. Este resultado no puede leerse como una tendencia a la mayor equidad por género, sino a una forma de enrasamiento en la condición de pobreza.

El segundo aspecto es un cambio en ciertos patrones históricos sobre la inserción laboral de los migrantes, el mayor desempleo que hemos encontrado puede ser un indicio de un deterioro tal de las condiciones del mercado de trabajo, que ya no queden puestos “indeseables” para los nativos que puedan ser nichos de oportunidad de empleo para los extranjeros. La segmentación del mercado de trabajo, frecuentemente reportada en otros países, que ubica a los migrantes en los trabajos de peor categoría, se estaría diluyendo y conduciendo a los nativos a competir también por esos puestos. Sería necesario ahondar en el análisis para determinar con más precisión cuáles son los segmentos en que se insertan nativos y migrantes.

Además, la consolidación de redes de ayuda mutua podría igualar a los extranjeros con los nativos en su capacidad de subsistencia sin empleo, lo cual daría por tierra con la idea vulgar según la cual el cambio en las ventajas relativas de Argentina como destino migratorio

habría conducido a una reversión de las corrientes migratorias limítrofes.

El tercer aspecto es que parece vislumbrarse cierta estrategia de los extranjeros limítrofes –y peruanos– frente al deterioro de las condiciones económicas. Esta estrategia consistiría en la permanencia en las ciudades de destino, principalmente de las mujeres y de las personas de mayor edad. Los datos muestran una reducción en la proporción de varones y de menores de quince años.

Este resultado deja abierta la posibilidad que se trate de regresos al país de origen o de redistribución dentro del territorio argentino. Esta última alternativa gana interés por dos motivos:

En primer lugar, las ciudades intermedias y pequeñas de la pampa húmeda conocieron un aumento en su actividad económica como fruto del crecimiento del sector agrícola. Crecimiento que resulta de la devaluación y la consiguiente ganancia de competitividad de las exportaciones argentinas, sumado al aumento de los precios internacionales de algunas commodities como es el caso de la soja. En segundo lugar, el empeoramiento de la situación económica argentina no alcanzó un grado tal que asemejara su estado al de algunos de los países de origen de los migrantes que se están considerando. Si bien los diferenciales se redujeron como consecuencia de la devaluación, éstos continuaron siendo favorables a la Argentina.

Así entonces, no hay evidencia para creer que luego de la devaluación del peso, los retornos a sus países de origen hayan sido la tendencia mayoritaria entre los extranjeros residentes en Argentina. El deterioro de las condiciones de trabajo afectó de manera similar a argentinos y extranjeros y estos últimos habrían usado sus redes de contactos y su mayor tendencia a la movilidad para desplegar estrategias dirigidas a enfrentar el empeoramiento de su condición ocupacional, permaneciendo en el país de destino. Si bien en la década del 90, las ventajas de trabajar en Argentina y enviar remesas hacia los países de origen fueron muy elevadas, su disminución no fue suficiente para que este país perdiera su carácter atractivo sobre la región del cono sur de América Latina.

REFERÊNCIAS

ARGENTINA. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

La población no nativa de la *Argentina 1869-1991*. Buenos Aires: INDEC, 1996.

_____. *Bases de datos encuesta permanente de hogares*. Buenos Aires: INDEC, 2006. Disponibles en: <<http://www.indec.gov.ar>>. Accedido el: 26 mar. 2006.

BENENCIA, R.; KARASIK, G. *Inmigración limítrofe: los bolivianos en Buenos Aires*. Buenos Aires: Biblioteca Política Argentina, 1996.

BOLOGNA, E. Espacios de vínculos y espacios de movilidad: la reversibilidad en las etapas de las corrientes migratorias. In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE POBLACIÓN, 1., 2004, Caxambú. *Anales...* Caxambú: ALAP, 2004. 1 CD-ROM.

CELTON, D. Plus de un siècle d'immigration internationale en Argentine. *Revue Européenne des Migrations Internationales*. v. 11, n. 2, 1995.

CORTÉS, R.; GROISMAN, F. *Migraciones, mercado de trabajo y pobreza: el área metropolitana en los 90*. Buenos Aires: FLACSO, 2002. Disponible en: <http://www.utdt.edu/~redpobreza/papers_2002/Cortes-groisman.PDF accedido el 26-3-2006>. Accedido el: 26 mar. 2006.

MAGUID, A. Migrantes limítrofes en el mercado de trabajo del área metropolitana de Buenos Aires. 1980-1996. In: SEMINARIO SOBRE COLECTIVIDADES. 1997, *Anales...* Buenos Aires: CEMLA, 1997.

MARSHALL, A.; ORLANSKY, D. Las condiciones de expulsión en la determinación del proceso emigratorio desde países limítrofes hacia la Argentina. *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, Instituto de Desarrollo Económico y Social, v. 20, n. 80, 1980.

_____. Inmigración de países limítrofes y demanda de mano de obra en la Argentina, 1940-1980. *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, Instituto de Desarrollo Económico y Social, n. 89, 1983.

MASSEY, D. The social and economic origins of migration. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 510, n. 1, July 1990.

PRIORE, M. *Birds of passage: migrant labor in industrial societies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

VILLAR, J. M. Argentine experience in the field of illegal immigration. *International Migration Review*, v. 18, n. 3, p. 453-473, 1984.

Recebido em novembro de 2009.

Aprovado em dezembro de 2009.

ANEXO

Tablas Adicionales

Tabla A.1: Evolución del volumen de población nacida en Perú en fechas censales.

AÑO CENSAL	POBLACIÓN PERUANA
1859	s/d
1895	551
1914	1247
1947	2760
1960	s/d
1970	s/d
1980	8561
1991	s/d
2001	88,260

Fuente: INDEC (1996).

Tablas A.2: Salidas obtenidas del análisis de regresión, con ingreso personal como variable independiente y años de escolarización, año (añodic, 0=2000, 1=2002) y sexo (sexodic, 0 = varón, 1 = mujer), como variables independientes, tomando en consideración las interacciones (sexañño = sexo * año, sexeducu = sexo * años de escolarización, añeducu = año * años de escolarización, añeducusex = años * años de escolarización * sexo), para la muestra completa y cada uno de los grupos de diferente lugar de nacimiento. Todas las tablas elaboradas sobre la base de datos de la Encuesta Permanente de Hogares, ondas octubre 2000 y octubre 2002, INDEC, <http://www.indec.gov.ar>.

Toda la muestra

	B	Error estándar	Beta	t	Significación
Constante	-116,632	0,917		-127,161	0,000
Años de escolarización	76,541	0,085	0,407	905,132	0,000
AÑODIC	-21,898	1,303	-0,015	-16,803	0,000
SEXODIC	97,712	1,458	0,066	66,997	0,000
SEXAÑO	-28,733	2,047	-0,016	-14,039	0,000
SEXEDUCA	-31,188	0,127	-0,264	-246,022	0,000
AÑEDUCA	-5,562	0,12	-0,046	-46,546	0,000
AÑEDUSEX	3,093	0,178	0,021	17,414	0,000

Población no migrantes

	B	Error estándar	Beta	t	Significación
Constante	-244,381	1,333		-183,357	0,000
Años de escolarización	87,523	0,119	0,413	737,341	0,000
AÑODIC	20,292	1,893	0,013	10,722	0,000
SEXODIC	152,622	2,243	0,1	68,05	0,000
SEXAÑO	-65,842	3,098	-0,036	-21,252	0,000
SEXEDUCA	-36,37	0,185	-0,309	-196,671	0,000
AÑEDUCA	-10,976	0,167	-0,091	-65,556	0,000
AÑEDUSEX	7,746	0,256	0,054	30,299	0,000

Tablas A.2 (continuación)

Población migrante intraprovincial

	B	Error estándar	Beta	t	Significación
Constante	20,426	20,46		8,305	0,000
Años de escolarización	63,932	0,23	0,4	277,528	0,000
AÑODIC	-99,444	3,507	-0,074	-28,354	0,000
SEXODIC	-35,087	3,723	-0,026	-9,425	0,000
SEXAÑO	142,985	5,276	0,089	27,099	0,000
SEXEDUCA	-19,707	0,332	-0,179	-59,367	0,000
AÑEDUCA	2,333	0,328	-0,021	7,107	0,000
AÑEDUSEX	-13,372	0,471	-0,099	-28,397	0,000

Población migrante interprovincial

	B	Error estándar	Beta	t	Significación
Constante	-28,499	1,705		-16,712	0,000
Años de escolarización	71,763	0,173	0,406	413,843	0,000
AÑODIC	-97,69	2,408	-0,068	-40,572	0,000
SEXODIC	76,641	2,6655	0,052	28,753	0,000
SEXAÑO	5,746	3,743	0,003	1,535	0,000
SEXEDUCA	-31,915	0,263	-0,24	-121,144	0,000
AÑEDUCA	8,452	0,243	0,065	34,744	0,000
AÑEDUSEX	-5,181	0,367	-0,032	-14,113	0,000

Población migrante limítrofe o peruana

	B	Error estándar	Beta	t	Significación
Constante	-207,402	2,025		102,412	0,000
Años de escolarización	34,281	0,204	0,338	168,341	0,000
AÑODIC	65,429	2,89	0,087	22,641	0,000
SEXODIC	-69,871	2,944	-0,092	-23,733	0,000
SEXAÑO	-40,92	4,271	-0,045	-9,581	0,000
SEXEDUCA	-10,358	0,3	-0,14	-34,568	0,000
AÑEDUCA	-15,711	0,291	-0,219	-53,921	0,000
AÑEDUSEX	5,194	0,435	0,056	11,941	0,000



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253

v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

O Ensino de Língua Inglesa através do uso de Estratégias de Tradução

SINARA DE OLIVEIRA BRANCO

Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar o uso de atividades de ensino envolvendo estratégias de tradução com alunos da rede pública de ensino na cidade de Campina Grande. São apresentadas formas de trabalhar o ensino de línguas através da comparação entre a língua materna e a língua inglesa, utilizando estratégias de tradução e análise contrastiva. Serão apresentadas sugestões de como utilizar a tradução em sala de aula, utilizando as Estratégias de Tradução sugeridas por Chesterman (1997). Além de Chesterman (1997), a Fundamentação Teórica aqui utilizada está baseada em Jakobson (2000), Lucindo (1997), Gutt (2000) e Albir (1996). O trabalho foi desenvolvido com a aplicação das atividades em sala de aula. Foram utilizados textos autênticos, impressos, de áudio e/ou vídeo, com temas atuais e de interesse dos alunos, buscando envolvê-los em discussões sobre assuntos compatíveis com a faixa etária do grupo. O trabalho é concluído com a apresentação de resultados do uso de estratégias de tradução em sala de aula, mostrando que o uso de tais estratégias pode beneficiar o ensino-aprendizagem de língua inglesa em tal contexto.

Palavras-chave: Tradução. Estratégias de Tradução. Línguas Materna e Inglesa. Análise

English Language Teaching Through the use of Translation Strategies

ABSTRACT

This paper seeks to present the use of teaching activities involving translation strategies with students from public schools of Campina Grande. Some forms of teaching foreign languages through the comparison of the mother tongue and the English language are presented, using translation strategies and Contrastive Analysis. Suggestions on how to use translation in the foreign language classroom are presented, following Chesterman's (1997) translation strategies. Besides Chesterman (1997), the theoretical framework used here is based on Jakobson (2000), Lucindo (1997), Gutt (2000) and Albir (1996). The development of this work followed the application of the activities in the classroom. Authentic texts, hard copies, audio and/or videos were used, presenting updated topics that would catch the students' attention in order to involve them in discussions about topics appropriate for their age. The paper is ended with the presentation of results concerning the use of translation strategies in the foreign language classroom, showing that the use of such strategies can benefit the English language teaching and learning in such a context.

Key words: Translation. Translation Strategies. Mother Tongue and English. Contrastive Analysis.

Sinara de Oliveira Branco

Doutora em Tradução Inglesa pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta da Universidade Federal de Campina Grande. Email: sinarabranco@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A tradução, em um sentido mais amplo, pode ser definida como uma operação de transmissão de mensagem de um sistema lingüístico para outro. Tal atividade foi utilizada como ferramenta para o ensino de Latim durante a Idade Média, com o intuito de aprender Latim para leitura. Esta foi a origem do Método de Ensino Gramática e Tradução, que, de acordo com Leffa (1988), funcionava da seguinte maneira: i) o professor dava explicações utilizando a língua materna dos alunos; ii) os alunos memorizavam uma lista de palavras em Latim; iii) os alunos aprendiam regras lingüísticas para relacionar as palavras memorizadas em frases; e iv) os alunos faziam exercícios de tradução. O principal objetivo do método era capacitar os alunos a lerem textos literários e religiosos. No século XIX, o Método Gramática e Tradução foi deixado de lado, pois outras línguas entraram em cena e a comunicação oral tornou-se essencial no aprendizado de línguas estrangeiras. Perdeu-se, nesta fase, a importância ou utilidade de tradução no ensino de línguas estrangeiras. Atualmente, a tradução está retornando, sutilmente, à sala de aula e a atenção está voltada para como ela pode ser utilizada de maneira positiva no contexto de ensino de línguas estrangeiras.

Autores como Malmkjaer (1998) e Lucindo (1997), por exemplo, consideram a tradução uma atividade comunicativa que oferece oportunidade a vários usos distintos; tais como ensinar a traduzir, aprimorar o conhecimento da língua materna e da língua estrangeira, nesse caso, do português brasileiro e do inglês, através da Análise Contrastiva, e aprimorar habilidades de leitura. De acordo com Lucindo (1997), o uso da tradução em torna os alunos mais ativos e eles passam a participar mais das atividades em sala de aula. Albir (1996), por sua vez, acredita que o uso da tradução em sala de aula possui dois aspectos: i) tradução interiorizada – feita por todo aprendiz de língua estrangeira; ii) tradução pedagógica – utilizada em sala de aula como ferramenta pedagógica para reforçar e verificar a aprendizagem utilizando textos, análise contrastiva e reflexão. A tradução pode ainda ser utilizada como atividade para explicação de conteúdo específico ou como exercício. Entretanto, seu uso em tais casos deve ser controlado e restrito a determinadas situações. Devemos ter o cuidado para utilizar a tradução em contextos específicos, e não para traduzir palavras ou frases isoladas, gerando a falta de sentido e, conseqüentemente, de comunicação.

Como exercício, segundo Albir (1996), a tradução

está dividida em três fases: compreensão; entendimento da idéia do texto e, então, 'esquecimento' das palavras, desverbalizando o conteúdo, mas tendo em mente o significado geral do texto. Finalmente, devemos encontrar a melhor forma de reexpressão na língua-alvo, mantendo a mensagem do texto original o mais próximo possível do texto-alvo. Tais atividades devem ainda envolver aspectos lingüísticos e não-lingüísticos para que os alunos percebam a necessidade de mudar e adequar a linguagem a cada texto e situação. A intenção é de desenvolver o léxico, a visão crítica de língua e aspectos culturais das línguas envolvidas.

Seguindo as idéias acima, Costa (1988) afirma que, ao usar a tradução em sala de aula, o professor deve levar em consideração alguns pontos: i) a orientação da tradução; ii) a tradução oral e escrita e iii) a sua utilização como procedimento de aprendizado e/ou avaliação. O autor diz ainda que a tradução deve ser considerada como uma quinta habilidade, associada à fala, escuta, leitura e escrita e que o ensino de línguas pode ganhar uma perspectiva cultural, ajudando a identificar dificuldades de aprendizagem relacionadas a aspectos culturais das línguas. Com relação a este ponto, descrevemos algumas atividades aqui que promovem o uso da tradução em sala de aula, comprovando a idéia do autor sobre a tradução como quinta habilidade.

Com relação a aspectos cognitivos, Rodrigues (1997) afirma que analisar o processo tradutório oferece a possibilidade de se criar um novo caminho para o ensino da tradução e também para o ensino de línguas, uma vez que a tradução está ligada a outras disciplinas e áreas, como o Ensino de Línguas Estrangeiras, Cognição, Psicolinguística, Análise do Discurso e outras. Nord (1998), por sua vez, propõe que o ensino da tradução seja dirigido à análise textual. A autora sugere ainda que há a possibilidade de utilizar teoria e prática em aulas de tradução, através do uso de estratégias de tradução, pois elas auxiliam o processo tradutório.

Partindo da cognição para a interlíngua, Gutt (2000, p. 376) faz uma leitura da tradução como uso interpretativo interlingual; ou seja, o autor sugere que a tradução seja tratada como um texto (oral ou escrito) numa língua-alvo que se assemelhe à língua original de forma interpretativa. Para comprovar seu ponto, o autor apresenta exemplos não diretamente relacionados à tradução interlingual, mas à intralíngua; ou seja, exemplo de circunlocução ou paráfrase, seguindo as ideias de Jakobson (2000). Tais exemplos situacionais mostram duas pessoas conversando sobre uma palestra que uma

delas não pode estar presente e pergunta ao colega que participou da palestra o que foi discutido na mesma. Nesse momento, Gutt (2000) oferece várias possibilidades de resposta, dependendo de questões de relevância em geral e do que se acredita que o interlocutor consideraria relevante como resposta. Transferindo essa ideia para o contexto de sala de aula de línguas estrangeiras, o professor costuma ter atitudes semelhantes: há a busca de traduções intralinguais, usos de perífrase, tradução intersemiótica, até que, finalmente, em caso necessário, utiliza-se a tradução interlingual. Entretanto, o professor deve estar preparado para considerar questões de relevância e de necessidade de utilizar as possibilidades a sua frente e escolher a que lhe parecer mais relevante ou de melhor solução no momento, levando em consideração a aprendizagem e fixação de conhecimento, além do fator economia de tempo.

É importante lembrar que questões de relevância não podem se confundir com o objetivo traçado para uma determinada aula. Se há um conteúdo a ser trabalhado, não se deve utilizar tradução interlingual com a única finalidade de “poupar tempo”. É necessário que haja um trabalho cognitivo por parte dos alunos, para que eles passem a entender e dominar os conteúdos trabalhados e, finalmente, possam utilizá-los com mais segurança. Ao traduzir automaticamente, como no Método Gramática-Tradução, não há esforço por parte do aluno, que costuma receber as traduções prontas do professor, gerando acomodação e pouco desenvolvimento lingüístico desse aluno.

Gutt (2000) cita Sperber e Wilson (1998, p. 137) para afirmar que, ao fazer uso interpretativo da língua, o falante procura garantir que seu discurso transmite uma representação suficientemente próxima, em termos de significado, da ideia original – no nosso caso, da ideia em língua materna –, levando em conta questões de relevância. Mais uma vez, transferindo tal afirmação para o ambiente de sala de aula, podemos pensar no aluno tentando se comunicar na língua estrangeira, mas ainda preso às estruturas de sua língua materna. Nesse caso, o aluno vai buscando construir suas ideias comparando as estruturas da língua estrangeira com as de língua materna, de forma que elas se pareçam – em forma e significado. É aí que o professor deve iniciar o trabalho de distinção entre as línguas, apresentando as particularidades das estruturas de língua materna e estrangeira, para que o aluno passe, dentro do processo de aquisição de língua, a fazer utilização de proximidade de significado e não de estruturas lingüísticas.

Gutt (2000, p. 377) ainda afirma que o uso interpretativo em tradução deve assemelhar-se à língua de origem em termos da relevância à audiência, oferecendo efeitos contextuais adequados, sem causar qualquer tipo de esforço de processamento de informação por parte de tal audiência. Este ponto reforça a ideia de tradução como comunicação; ou seja, no aprendizado de línguas, temos que aprender a utilizar a língua estudada para comunicação e para transmitir mensagens, partindo de uma cultura já interiorizada – a cultura de língua materna. A questão interpretativa levantada por Gutt (2000) parece pertinente nesse aspecto.

Até aqui, os pontos discutidos colaboram para uma visão sobre tradução que vai de encontro com o Método Gramática e Tradução. Entretanto, ao mesmo tempo, tais pontos apresentam a atividade incluindo tradução como facilitadora no ensino de línguas estrangeiras e não como mera interferência negativa da língua materna, como Malmkjaer (1998, p. 1) afirma: “A tradução continua sendo um componente significativo no ensino de línguas em vários países. Por esta razão, devemos utilizá-la da melhor maneira possível.” E é com o intuito de apresentar possibilidades de fazer o melhor uso possível da tradução que apresentamos sugestões de atividades que envolvem tradução.

2 JUSTIFICANDO O TRABALHO COM TRADUÇÃO EM SALA DE AULA DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

O uso da tradução no ensino de línguas estrangeiras é um campo de interesse nos Estudos da Tradução devido ao fato de haver a necessidade de se investigar como a tradução pode contribuir para a aquisição e aprendizado da língua estudada. É comum observar alunos criando textos escritos e discursos orais de língua inglesa utilizando estruturas de língua materna, tornando a comunicação difícil ou ininteligível, pois tais alunos ainda não possuem domínio ou conhecimento suficiente de língua inglesa para utilizá-la em tais contextos.

No início do aprendizado de língua estrangeira, é natural que os alunos recorram à língua materna e haja a influência da mesma (considerada interferência negativa por professores em geral) no contexto de língua estrangeira. Entretanto, esta influência pode ser aproveitada para apresentarmos particularidades das línguas materna e estrangeira e, aos poucos, fazermos com que o aluno perceba que não é possível haver equivalência total entre as línguas envolvidas no processo

de aprendizagem. Neste caso, busca-se converter a interferência, considerada negativa a princípio, em positiva.

Partindo do campo da interferência para a cognição, Jakobson (2000), afirma que havendo deficiência cognitiva para a transmissão de uma mensagem em um determinado código lingüístico, há a possibilidade de utilizarmos a língua para que esta explique seus próprios termos, em uma forma metalingüística de construção de idéias. Esse é um caso comum entre estudantes de línguas estrangeiras que já têm um domínio maior de vocabulário da língua estudada e, mesmo que sintam dificuldade no domínio das palavras e estruturas, vão utilizando a linguagem já adquirida para explicar o que querem dizer. Por exemplo, uma criança norte americana, em contexto brasileiro, conversando com brasileiros, mencionou “aquele pássaro que fala” para designar “papagaio”. O autor segue explicando que a “terminologia pode ser limitada, de alguma forma, e explicitada por empréstimos lingüísticos, neologismos ou mudanças semânticas, ou ainda, por circunlocuções” (JAKOBSON, 2000, p. 115). Nesse caso, alunos iniciantes podem fazer uso, a princípio não positivo, de interlíngua e criar estruturas vindas da língua materna, dificultando a compreensão de suas idéias. Um exemplo de tal caso foi o uso do termo “Second” por uma aluna, ao invés de utilizar “According to”, em uma apresentação de seminário de língua inglesa. A aluna queria se referir a determinado autor e, ao fazê-lo, utilizou o numeral ordinal, numa referência à língua materna, criando uma mudança semântica inadequada, apesar de compreensível, pelo fato de se tratar de um ambiente onde todos eram falantes da mesma língua materna. Em língua portuguesa, é possível usar a expressão “Segundo” para fazer referência a alguém.

Seguindo os princípios demonstrados acima, Jakobson (2000, p. 114) utiliza três categorias de tradução, a saber:

1. Intralingual: interpretação de signos verbais através de outros signos da mesma língua.
2. Interlingual: interpretação de signos verbais através de outra língua.
3. Intersemiótica: tradução ou 'transmutação' – interpretação de signos verbais através de sistemas de signos não-verbais (JAKOBSON, 2000, p. 114).

Como pode ser observado, o autor vai além da tradução de textos verbais de uma língua para outra, sugerindo que a tradução acontece dentro da mesma língua, com uso de paráfrase ou circunlocução, por exemplo. A utilização de figuras e expressões faciais são possibilidades de tradução intersemiótica. Já a tradução entre línguas pode ocorrer em situações e atividades específicas, sem causar prejuízo ao desenvolvimento do trabalho de sala de aula, desde que bem preparada e com objetivos claros, tanto para o professor quanto para o aluno. Nesse caso, é possível reforçar a idéia do autor sobre o fato de que a função cognitiva da língua não depende apenas de padrões gramaticais, mas de operações metalingüísticas. Pensando nesses aspectos, podemos ver o ambiente de sala de aula de línguas estrangeiras por outro ângulo mais abrangente, e não tentar reprimir o aluno em sua forma de pensar e trabalhar as línguas envolvidas no processo. Ao ordenar ao aluno que “não pense em sua língua materna”, estamos exigindo uma função impossível, uma vez que é na língua materna que o aluno tem a construção de suas idéias estabelecidas e, a partir dela, vai construindo seu conhecimento e utilização da língua estrangeira estudada. Isso acontece pelo fato de que “o nível cognitivo da língua não apenas admite, mas exige a interpretação decodificada; isto é, a tradução” (JAKOBSON, 2000, p. 116) de ideias, frases, palavras, da forma de pensar e agir de uma determinada comunidade.

Seguindo as linhas teóricas apresentadas acima, visamos a apresentar algumas atividades de tradução, envolvendo estratégias de tradução, que podem ser utilizadas em sala de aula para auxiliar no processo de ensino/aprendizagem de língua inglesa na rede pública de ensino. O uso de estratégias de tradução será apresentado a seguir.

3 AS ESTRATÉGIAS DE TRADUÇÃO DE CHESTERMAN (1997)

Na área de Estudos da Tradução, Chesterman (1997) afirma que significados não são mais vistos seguindo uma visão tradicional e convencional, como sendo algo objetivo, estável, que 'existe exteriormente' ou fora de um contexto específico. Os significados em contexto de tradução são, na verdade, mutáveis, apresentam deslizes,

¹ “... terminology may be qualified and amplified by loan-words or loan-translations, neologisms or semantic shifts, and finally, by circumlocutions” (JAKOBSON, 2000, p. 115).

nunca são originais; são sempre relativos. Esta afirmação ilumina a visão da tradução que se pretende lançar aqui – uma visão funcional, descritiva, que vai além da estrutura, significado e propósito imediatos do texto original, sem foco unicamente em estruturas lingüísticas.

A questão de significados é complexa e ajuda a descrever como a tradução, a partir do uso de estratégias, funciona no contexto aqui descrito. Ao se falar em uso de estratégias de tradução, estamos nos referindo à forma como o texto (oral e/ou escrito) é traduzido, levando em consideração o contexto e o processo tradutório. As estratégias de tradução relacionadas especificamente à estrutura textual segundo Chesterman (1997) (Estratégias Sintáticas) descrevem mecanismos de coerência, coesão e adequação lingüística. As estratégias de tradução relacionadas ao contexto segundo Chesterman (1997) (Estratégias Pragmáticas) descrevem elementos extratextuais, tais como aspectos culturais, situação e códigos sócio-culturais. As estratégias que envolvem o processo tradutório, por sua vez, envolvem os objetivos da tradução e buscam responder duas perguntas básicas: i) Que opções o tradutor utilizou para desenvolver o trabalho de tradução; ou seja, que método tradutório foi utilizado?; e ii) Como o tradutor solucionou problemas que foram surgindo durante o processo tradutório; ou seja quais estratégias de tradução foram utilizadas?

Chesterman (1997) aponta duas classes de estratégias como sendo principais: 'estratégias de redução', que mudam ou reduzem a mensagem de alguma forma, e 'estratégias de realização', que buscam preservar a mensagem mudando o meio, tal como o uso de paráfrase, aproximação, reestruturação, etc. O autor parece favorecer um tipo de tradução que oferece maior liberdade para o tradutor produzir seu trabalho, reduzindo informações ou utilizando outra estratégia (paráfraseando, reestruturando, etc.) para chegar a um texto-alvo que comunique a mensagem de maneira satisfatória. A seguir, apresentamos a definição de Chesterman (1997) para estratégias de tradução utilizada neste trabalho e, em sequência, a taxonomia de estratégias de tradução do autor (CHESTERMAN, 1997, p. 92), dividida em três grupos: Estratégias Sintáticas, Semânticas e Pragmáticas. As Estratégias Sintáticas são chamadas de 'G', representando 'Gramática'; as Semânticas são chamadas de 'S' e as Pragmáticas de 'Pr'. Elas são hierarquicamente organizadas, das mais simples as mais complexas. As Sintáticas lidam com aspectos mais próximos ao contexto estrutural das línguas; as Semânticas lidam com sentidos e ficam entre as Sintáticas e Pragmáticas, que englobam aspectos mais culturais das línguas.

Quadro 1

ESTRATÉGIA - É UM PROCESSO QUE OFERECE UMA SOLUÇÃO PARA UM PROBLEMA DE TRADUÇÃO ATRAVÉS DE MANIPULAÇÃO TEXTUAL EXPLÍCITA	
Estratégias Sintáticas	
G1: Tradução Literal	O mais próximo possível da estrutura gramatical do texto de origem.
G2: Empréstimo, Calque	Escolha deliberada e não inconsciente.
G3: Transposição	Qualquer mudança de classe de palavra, de substantivo para verbo; de adjetivo para advérbio.
G4: Deslocamento de Unidade	Uma unidade do texto de origem (morfema, palavra, frase, oração, sentença, parágrafo) traduzida como uma unidade diferente no texto de chegada.
G5: Mudança Estrutural da Frase	Uma série de mudanças no nível da frase, incluindo número, exatidão e modificação na oração substantiva, pessoa, tempo e modo verbal.
G6: Mudança Estrutural da Oração	Mudanças na estrutura da criação em si tratando de suas frases constituintes.

² "... the cognitive level of language not only admits but directly requires recoding interpretation, i.e., translation" (JAKOBSON, 2000, p. 116).

³ Idéia original de Chesterman (1997, p. 29): "Meanings are no longer seen as primarily conventional, objective, stable, existing 'out there'; rather, they are ever-shifting, ever-slippery, never original, always relative."

Continuação do Quadro 1

G7: Mudança Estrutural de Período	Está relacionada à estrutura da unidade da sentença.
G8: Mudança de Coesão	Está relacionada à referência intratextual, elipse, substituição, pronominalização e repetição; ou o uso de conectores de vários tipos.
G9: Deslocamento de Nível	O modo de expressão de um determinado item muda de um nível (fonológico, morfológico, sintático e lexical) para outro.
G10: Mudanças de Esquema	Tipos de mudanças que tradutores incorporam na tradução de esquemas retóricos, tais como paralelismo, repetição, aliteração, ritmo, métrica, etc.
Estratégias Semânticas	
S1: Sinonímia	Seleciona não o equivalente óbvio, mas um sinônimo ou um termo 'quase-sinônimo'.
S2: Antonímia	O tradutor seleciona um antônimo e combina com um elemento de negação.
S3: Hiponímia	Mudanças na relação hiponímica.
S4: Conversão	Pares de estruturas (geralmente) verbais que expressam a mesma idéia, mas de pontos de vista opostos, tal como 'comprar' e 'vender'.
S5: Mudança de Abstração	Uma seleção de nível de abstração diferente, podendo variar de abstrato para mais concreto ou de concreto para mais abstrato.
S6: Mudança de Distribuição	Mudança na distribuição dos 'mesmos' componentes semânticas para mais itens (expansão) ou menos itens (compressão).
S7: Mudança de Ênfase	Acrescenta, reduz ou altera a ênfase ou foco temático, por uma razão qualquer.
S8: Paráfrase	Resulta em uma versão do texto de chegada que pode ser descrita como distante do texto de origem; em alguns casos até sem tradução. Componentes semânticos no nível do lexema tendem a ser ignorados, favorecendo a idéia pragmática de alguma outra unidade, como por exemplo, uma oração inteira.
S9: Mudança de Tropos	Tradução de tropos retóricos (ex. expressões figurativas).
S10: Outras mudanças Semânticas	Incluindo outras modulações de vários tipos, tais como a mudança de sentido (físico) ou direção dêitica.
Estratégias Pragmáticas	
Pr1: Filtro Cultural	"também tratada como naturalização, domesticação ou adaptação."
Pr2: Mudança de Informação	"mais direcionada à informação explícita, ou mais direcionada à informação implícita."
Pr3: Mudança de Informação	"adição de nova informação considerada relevante ao texto de chegada, mas que não está presente no texto original; ou a omissão de informações presentes no texto original consideradas irrelevantes."

Continuação do Quadro 1

Pr4: Mudança de Evolução	“altera o nível de formalidade, o grau de emotividade e envolvimento, o nível de léxico técnico e assim por diante: o que quer que envolva mudança na relação entre texto/autore o leitor.”
Pr5: Mudança de Elocução	“Ligada a outras estratégias: Mudança do modo verbal do indicativo para o imperativo, mudança de afirmação para pedido.”
Pr6: Mudança de Coerência	“organização lógica da informação no texto, no nível ideacional.”
Pr7: Tradução Parcial	“qualquer tipo de tradução parcial, tais como tradução resumida, transcrição, tradução apenas de sons e assim por diante.”
Pr8: Mudança de Visibilidade	“mudança na presença de autoria; ou inclusão evidente ou em primeiro plano da presença tradutória. Por exemplo, notas de rodapé do tradutor, comentários entre chaves; ou comentários adicionais explícitos.”
Pr9: Reedição	“a reedição às vezes radical que tradutores precisam fazer com relação a textos originais mal escritos.”
Pr10: Outras Mudanças Pragmáticas	Mudanças no <i>layout</i> do texto, por exemplo; ou na escolha dialetal.

Quadro 1: Estratégias de Tradução de Chesterman (1997).

4 IDEIAS POSTAS EM PRÁTICA: A APLICAÇÃO DE ATIVIDADES COM ESTRATÉGIAS DE TRADUÇÃO

A princípio, foi formada uma turma com 13 (treze) alunos vindos de uma Escola Estadual da cidade de Campina Grande, que teve como ambiente de ensino a UFCG, com uma carga horária semanal de 04 horas. Os alunos foram envolvidos em atividades de tradução e discussões que tratavam de assuntos compatíveis com a faixa etária do grupo (16 a 20 anos). Todos os alunos estavam em fase inicial de aprendizado de língua inglesa.

O material usado em sala de aula foi selecionado e discutido em reuniões e, então, apresentado em sala de aula. Após uma média de 08 (oito) aulas, foi possível observar um avanço no desenvolvimento da turma e uma desmistificação da ideia que tinham de trabalho com tradução. No primeiro dia, foi entregue um questionário aos alunos indagando desde o nome completo e idade, até interesse no curso oferecido e no inglês mais especificamente. As respostas variaram entre “quero me preparar para o vestibular” até a “curiosidade pelo idioma”. Um ponto que foi considerado comum nas respostas foi o fato de os alunos acreditarem que seria um curso de inglês que envolveria a “tradução literal de textos feita pela professora”. Este dado dificultou o desenvolvimento das atividades no princípio, pois a

maioria da turma permanecia passiva durante as aulas; ou seja, não respondia aos questionamentos da professora e aguardavam que ela oferecesse as respostas para o que era indagado ou esperado nas atividades. A partir destas primeiras observações, as atividades selecionadas foram revistas e reduzimos a quantidade de atividades por aula, para que os alunos participassem mais e houvesse, de fato, um trabalho mais voltado ao desenvolvimento da autonomia e à compreensão textual de maneira eficaz. Passamos, então, a trabalhar um número menor de atividades, com ainda mais questionamento e despertar da curiosidade e posicionamento crítico dos alunos, além da tradução em si. As atividades eram apresentadas por partes, e os alunos começavam a ser questionados sobre o tema, questões envolvendo o posicionamento deles a respeito do tema. A partir daí, os alunos começaram a ter mais confiança e passaram a expressar mais suas opiniões a respeito dos assuntos discutidos.

O primeiro tema a ser trabalhado foi 'reciclagem' (recycling). A professora levou uma tirinha de quadrinhos de Calvin & Hobbes e eles tiveram que construir a história utilizando apenas as imagens. Ao compararem suas histórias, viram que havia vários pontos em comum e que o trabalho visava não apenas a descoberta de 'uma resposta correta', mas a construção de significado e de um trabalho de interpretação, neste caso, semiótica, que é uma das categorias de tradução sugeridas por Jakobson

(2000) já mencionadas anteriormente (Ver Ponto 2). Foi também utilizada uma música do cantor Jack Johnson, 'The Three R's', que trata da reciclagem e reutilização de objetos, roupas, comida etc. Os alunos ouviram a música para formar a letra, que foi entregue com as estrofes em tirinhas misturadas, e, em seguida, fizeram a interpretação da letra a partir do que já conheciam sobre o assunto. Ou seja, eles não ficaram esperando a tradução da professora, mas trabalharam, oralmente, o significado da letra. Juntos, passaram a descobrir significados a partir do texto original e a transferi-lo para o contexto de língua materna, ideia trabalhada por Albir (1996) e Costa (1988).

Após a fase de adaptação, os alunos começaram a demonstrar mais descontração e envolvimento com as aulas e com a forma como o trabalho era desenvolvido. Com a primeira fase concluída, iniciamos a fase de conscientização dos alunos sobre como trabalhar com a língua inglesa utilizando estratégias de tradução de forma mais consciente. Nessa fase, os alunos foram orientados a tentar descobrir os significados sem buscar traduções na internet ou em dicionários, mas a buscar o contexto e o conhecimento prévio, contextualizado a atividade para a realidade de cada um.

O passo seguinte foi apresentar algumas das estratégias de tradução mais recorrentes nos gêneros aplicados durante o curso. É importante lembrar que o nosso objetivo não foi de discutir conceitos teóricos sobre tradução ou 'transformá-los' em tradutores, mas conscientizá-los para que percebam que utilizam estratégias de tradução enquanto estão aprendendo e desenvolvendo atividades relacionadas à língua inglesa, intensificando o conhecimento sobre o idioma, bem como a autonomia no aprendizado de línguas e de língua materna.

5 CONCLUSÃO

A proposta seminal aqui apresentada buscou analisar a ideia de trabalho com estratégias de tradução para o ensino de línguas estrangeiras. Os exemplos apresentados reforçam a ideia de Albir (1996) de que exercícios com tradução geram compreensão, entendimento da ideia e desverbalização do texto, tendo em mente o significado. Com essa colocação, reforçamos também a busca por

uma melhor forma de re-expressar pensamentos e construções da língua materna em língua estrangeira. Para tanto, as atividades devem, de fato, envolver aspectos lingüísticos e não-lingüísticos para que os alunos percebam a necessidade de adequar a linguagem a cada texto, contexto e situação. A intenção é de desenvolver o léxico, a visão crítica e aspectos culturais das línguas envolvidas, seguindo as categorias de tradução propostas por Jakobson (2000), a Teoria da Relevância de Gutt (2000) envolvendo a tradução como uso interpretativo interlingual e as estratégias de tradução de Chesterman (1997).

Apesar do estudo aqui apresentado estar ainda em desenvolvimento, podemos observar que é possível criar a consciência do professor de LE para a tradução como auxiliar na aquisição de LE, desenvolvendo um estudo comparativo entre as línguas inglesa e portuguesa para um maior desenvolvimento do conhecimento sintático, semântico e pragmático dos alunos em ambas as línguas.

REFERÊNCIAS

ALBIR, H. *La enseñanza de la traducción directa general: objetivos de aprendizaje y metodología*. Castellón: Universitat Jaume I, 1996, p. 31-55.

CHESTERMAN, A. *Memes of translation: the spread of ideas in translation theory*. Amsterdam: John Benjamins, 1997, p. 87-116.

COSTA, W. C. O texto traduzido como re-textualização. *Ilha do Desterro*, Florianópolis, n. 28, 1988, p. 133-155.

GUTT, Ernst-August. Translation as interlingual interpretive use. In: VENUTI, L. (Ed.). *The translation studies reader*. London: Routledge, 2000. p. 376-396.

JAKOBSON, R. On linguistic aspects of translation. In: VENUTI, L. (Ed.). *The translation studies reader*. London: Routledge, 2000. p. 113-118.

⁴ Ver Waterson (2009).

⁵ Ver Johnson (2009).

- JOHNSON, J. *The three R's*!. Disponível em: <<http://www.jackjohnsonmusic.com/home>>. Acesso em: 12 abr. 2009.
- LEFFA, V. Metodologia do ensino de línguas. In: BOHN, H. I.; VANDRESEN, P. (Ed.). *Tópicos em lingüística aplicada: o ensino de línguas estrangeiras*. Florianópolis: UFSC, 1988. p. 211-236.
- LUCINDO, E. S. *Tradução e ensino de línguas estrangeiras*. Florianópolis: UFSC, 1997. Disponível em: <<http://www.scientiaindustrial.ufsc.br/ensino.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- MALMKJAER, K. *Translation and language teaching: language teaching and translation*. Manchester: St. Jerome, 1998.
- MUNDAY, J. *Introducing Translation Studies: theories and applications*. London: Routledge, 2001.
- NORD, C. La unidad de traducción em el enfoque funcionalista. *Quaderns: revista de traducción*, Barcelona, UAB, n. 1, 1998, p. 65-77.
- RODRIGUES, C. Processos mentais e ensino de tradução: uma revisão bibliográfica. *Cadernos de Tradução*, n. 2, 1997, p. 55-74.
- SPERBER, D.; WILSON, D. Representation and relevance. In: KEMPSON, M. (Ed.). *Mental representations: the interface between language and reality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. p. 133-153.
- VENUTI, L. (Ed.). *The translation studies reader*. London: Routledge, 2000.
- WATERSON, B. *Calvin & Hobbes*. Disponível em: <<http://www.calvin-and-hobbes.org/>>. Acesso em: 15 mar. 2009.



ariús

Revista de Ciências Humanas e Artes

ISSN 0103-9253

v. 15, n. 2, jul./dez., 2009

Imagens Ocultas da Ditadura (1964-1985): censura de fotografias de profissionais da imprensa em Campina Grande-PB

PAULO MATIAS DE FIGUEIREDO JÚNIOR
MAINARA RODRIGUES NÓBREGA

Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Este artigo é resultado de um projeto que teve por objetivo realizar uma pesquisa do tipo exploratória sobre os registros imagéticos não publicados dos fotojornalistas, da década de sessenta aos anos de abertura, o que envolve todo período de ditadura; buscando mais dados relevantes sobre a história da cidade de Campina Grande, especialmente no que remete à censura. Com base em análise bibliográfica, entrevistas e imagens coletadas, foi verificado que mesmo hoje, 25 anos após a abertura do regime militar, existe uma série de dificuldades quanto ao acesso a dados e materiais do período ditatorial, principalmente aos registros nunca antes publicados. Ainda assim, contando com imagens do acervo pessoal do fotojornalista Nicolau de Castro, este artigo apresenta importantes registros censurados durante a ditadura que não chegaram ao conhecimento da população.

Palavras-chave: Fotojornalismo. Ditadura Militar. Campina Grande.

Hidden Pictures From Military Dictatorship (1964-1985): photo censorship of press professionals in Campina Grande – PB

ABSTRACT

This article is based on an exploratory research about the unpublished imagetical registers, produced by photojournalists since the 1960's (until the 1980's), when the dictatorship period occurred in Brazil. Simultaneously, it has been developed a research about relevant aspects of Campina Grande's history, especially about censorship. According to a bibliographical data, interviews and pictures we can realize that, even nowadays, 25 years after this historical period, there are too many difficulties to find documents and all kinds of materials (especially those that were not published), from that time. However, the access to Nicolau de Castro picture's archive brought to this article some important registers that were censored and not published, which consequently were not revealed for the population.

Key words: Photojournalism. Military Dictatorship. Campina Grande.

Paulo Matias de Figueiredo Júnior

Mestre. Professor Assistente IV do Curso de Arte e Mídia da UFCG.

Email: paulo@artemidia.ufcg.edu.br.

Mainara Rodrigues Nóbrega

Bacharel em Arte e Mídia pela UFCG.

Email: mainara.nobrega@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Desde as primeiras experiências para produção de imagens pelo menos dois aspectos ficaram evidentes: a intervenção do homem no processo; e a ação da luz. A pintura sobre tela, cujo princípio fundamental da época era o de representação do real, desencadeando o surgimento de correntes como *realismo* e *naturalismo*, pode ser tomada com exemplo desta assertiva. Dubois (1993) apresenta a *silhueta* como outro método na busca pela imagem. A inovação desta técnica sobre a pintura estava na rapidez com que o “retrato” era feito. O resultado obtido era uma figura produzida de perfil, algo muito próximo das sombras projetadas que conhecemos hoje.

Inventado por Louis Chrétien, o *fisiontraço* foi outra técnica que chamou atenção. Consistia na união do método utilizado na *silhueta* junta à gravação da imagem, no qual com um estilete, era contornado o desenho silhuetado; e com outro, cobria-se os deslocamentos feitos com tinta, reproduzindo a imagem em uma determinada escala. Depois tudo era gravado numa chapa de metal, e vendido na quantidade mínima de dois retratos por pessoa.

No ano 1824, após várias tentativas de registrar imagens de objetos em papéis preparados com *saís de prata*, associados a luz solar, o francês Joseph Nicéphore Niépce dá início a grande revolução da imagem. Niépce, um dos precursores da fotografia, que há anos seguia estudando formas de eternizar um momento, consegue registrar a primeira foto intitulada “A mesa posta”. Logo em seguida, Louis Jacques Mandé Daguerre fez parceria com Niépce, para que ambos pudessem pesquisar sobre fotografia e desenvolver melhor essa invenção através da realização de testes.

O *daguerreótipo* foi o resultado de um desses testes. A invenção patenteada por Daguerre possuía muitas limitações técnicas: o tempo de exposição para obtenção da imagem era muito longo; o equipamento era consideravelmente pesado, o que dificultava seu manuseio e transporte; a pouca demanda deste; o custo inviável; e a impossibilidade de se realizar cópias, dificultava a produção de imagens.

Com o desenvolvimento da técnica, novos experimentos aconteceram, o tempo de exposição diminuiu e passou-se a utilizar a fotografia para retratar pessoas sem o uso de aparatos que mantivessem os fotografados praticamente imóveis. Esta inovação

favoreceu ao surgimento do primeiro estilo de fotografia, o retrato. Posteriormente, o daguerreótipo foi aperfeiçoado passando por diversas modificações até o formato de equipamento fotográfico que encontramos hoje.

desde os anos trinta e quarenta, com a “democratização” do registro fotográfico mediante o surgimento de máquinas fotográficas de operação muito simples e relativamente baratas, que permitiram a fixação rápida e fácil de “instantâneos”, a vida dos grupos sociais e dos indivíduos passou a ser registrada muito mais pela imagem do que pelos livros de memórias (SIMSON, 1998, p. 20).

A tecnologia proporcionou a democratização da fotografia, através da popularização das máquinas compactas e de fácil utilização, como a *Kodak*, seguido do avanço tecnológico do equipamento, desenvolvendo os recursos das “câmeras *monoreflex*”, de uso profissional. Este incremento de aparatos permite ao fotógrafo explorar diversas possibilidades: imagens mais claras ou escuras, mais ou menos nítidas, foco dirigido apenas ao primeiro plano, ao segundo ou a ambos, além de possibilitar a troca de objetivas.

Tornou-se comum o uso da câmera fotográfica entre a população. Muitos pintores, impressionados com a verossimilhança produzida pela fotografia trocaram as telas pelos novos aparelhos de produzir imagens. Devido ao seu caráter documental, a fotografia foi empregada em diversos meios, entre eles, o fotojornalismo, uma forma de tornar público fragmentos imagéticos da realidade. Os fotojornalistas retrataram as situações mais diversas e adversas objetivando que as imagens produzidas complementassem e comprovassem a veracidade das reportagens de jornal. Porém, esta histórica liberdade de expressão foi reestruturada durante o período de ditadura militar no Brasil.

No decorrer do regime militar fotografias foram censuradas, câmeras e filmes confiscados. Se hoje a imagem fotográfica mostra-se até mesmo banalizada devido à popularização deste meio com a tecnologia digital, durante o regime ditatorial tal recurso foi de grande valia no registro de graves ocorrências, documentando manifestações e eventos de várias naturezas.

No período que compreende a ditadura, de abril de 1964 até janeiro de 1985, o Brasil passou por crises políticas, econômicas, sociais e culturais que atingiram principalmente as grandes cidades do país, e em menor escala o interior do norte e nordeste, marcando para sempre a história da sociedade brasileira.

No decorrer de 21 anos o medo e o terror marcaram a sociedade, diante da violência com a qual os revolucionários que questionavam o regime militar eram tratados. Foram milhares de pessoas mortas, desaparecidas, perseguidas, torturadas, e acusadas injustamente por aqueles que serviam ao regime. Muitos foram os políticos e artistas que perderam seus direitos e foram exilados durante este período.

Segundo as obras de Arns (1985) e Gaspari (2002), em geral as denúncias na Justiça Militar por crimes contra a Segurança Nacional, eram sempre vagas e imprecisas. Chegava-se a dizer que o acusado havia praticado atos de subversão, sem descrevê-los devidamente. As testemunhas convocadas pelos promotores freqüentemente declaravam desconhecer os fatos narrados ou testemunhavam “por ouvir dizer”. Os inquiridos policiais formados para apurar ocorrências consideradas atentatórias à Segurança Nacional tinham confissões extra-judiciais, geralmente obtidas através de coações. As pessoas detidas pelos órgãos de segurança assistiam ao rateio dos seus bens entre os executores de sua prisão. Após os interrogatórios, as pessoas que eram liberadas não obtinham a devolução de seu patrimônio.

As confissões obtidas nos órgãos da segurança não eram, evidentemente, livres, nem espontâneas. Muitas vezes, não eram sequer verossímeis, posto que as declarações tinham que concordar com as informações anteriores que as autoridades tinham sobre o detido (ARNS, 1985, p. 182).

Sobre os crimes de “propaganda subversiva”, é importante fazer referência aos processos abertos contra cidadãos que já se encontravam encarcerados nos presídios políticos do país e mesmo assim foram denunciados por atentarem contra a segurança da nação na qualidade de presos políticos. No auge da censura ficou comprovado o delito de “propaganda subversiva” por meio de cartas, através da violação das correspondências distribuídas pelos Correios durante os anos do regime militar.

Devido aos acontecimentos que emergem nas falas dos entrevistados durante esta pesquisa, na busca de memórias relatadas por estes, é possível reconstruir parte da história do país, contada do ponto de vista local, de quem viveu todo o processo militar na cidade de Campina Grande, PB. “Não é permitido considerar esses fatos como fictícios ou irrealis (embora recuperados pela memória), [...] apesar de a história oficial não registrar. [...] são relatados de forma ressentida, com um peso emocional muito grande” (GOMES, 2002, p. 68).

O autoritarismo do regime militar e as ações punitivas

para “quem abrisse a boca” encontram-se presentes até hoje na vida de algumas pessoas, no que diz respeito a: torturas, perseguições, imprensa, prisões, grupos de extermínio etc. Nos estudos realizados em Campina Grande, foram descobertas importantes informações no que se refere a assuntos ligados ao período de ditadura.

Em todo país muitos foram os jornais e reportagens censuradas, editoras que fecharam suas redações, gráficas vigiadas permanentemente durante o processo ditatorial, alguns filmes deixaram de ser exibidos, assim como certas músicas foram proibidas em todo território nacional por seu conteúdo ser considerado “subversivo”. Os militares tinham o controle dos meios de comunicação e manipulavam a informação que chegava até o povo, enfatizando a glória do regime militar. Porém, quem atuava dentro da imprensa estava ciente de acontecimentos que não chegavam ao conhecimento geral. Alguns destes fatos foram resgatados e apresentados nesta pesquisa por meio de entrevistas realizadas com fotojornalistas da cidade de Campina Grande, além da obtenção de imagens censuradas durante o período de ditadura, que a população até hoje desconhece.

Dentre os fotojornalistas que atuaram no jornal *Diário da Borborema* (DB), maior periódico em circulação da época, evidenciou-se que apenas o fotógrafo Nicolau de Castro possui atualmente um acervo com fotografias nunca publicadas. Os demais entrevistados, José Waldir Lira e Aluizio Alves do Nascimento, afirmaram que todas as suas produções fotojornalísticas ficaram no arquivo do jornal, não possuindo assim qualquer tipo de acervo do período em questão. Também foram procuradas durante a pesquisa as fotografias censuradas que foram publicadas meses após a eleição de Tancredo Neves (primeiro presidente civil depois de vinte e um anos de ditadura militar) em um suplemento do *Diário da Borborema*, a Revista Tudo, que na época era publicado apenas aos domingos. Constatou-se que nem colecionadores, nem o arquivo do jornal, possuem exemplares do suplemento.

Diante dos importantes fatos averiguados e vista a carência de obras para pesquisa existentes em âmbito local, este trabalho objetivou explorar e discutir a atuação dos fotojornalistas do jornal *Diário da Borborema* em Campina Grande-PB, no período que compreende as décadas de 60 a 80 do século passado, analisando as fotografias por estes produzidas e não publicadas, devido a censura da época.

Buscando estruturar uma pesquisa qualificada para

fins de consulta e aprofundar o conhecimento acerca do período histórico estudado, os objetivos específicos são: analisar, através de estudo iconográfico e iconológico, a relação entre conteúdo imagético produzido e o contexto social, com ênfase no golpe de 1964; compreender como o exercício profissional dos fotojornalistas sofreu influência a partir da articulação entre suas condições de vida, seus ambientes de trabalho e o contexto social; localizar e inventariar as peças ou acervos de imagens não publicadas deste período; investigar parte da história de Campina Grande no que se refere à censura e regime militar, partindo do ponto de vista fotojornalístico do período em questão.

2 METODOLOGIA

Buscando a melhor forma para o desenvolvimento da pesquisa, de perfil predominantemente *exploratória*, sua estrutura foi dividida em cinco etapas: pesquisa bibliográfica (leitura e fichamentos); entrevistas; realização de estudo iconográfico (busca e análise descritiva dos registros fotográficos); transcrição das entrevistas; articulação e análise do conteúdo obtido.

A primeira etapa, pesquisa bibliográfica, foi dividida em duas partes: bibliografia relacionada à fotografia no âmbito teórico e técnico; e relacionada à ditadura, tanto em uma abordagem em nível nacional como regional. Ambas foram fundamentais para melhor compreensão do período histórico estudado, e importante para construção da base teórica utilizada no desenvolvimento deste artigo. Além disto, foi também realizado um levantamento de dados utilizando-se de exemplares de jornais dos arquivos do Diário da Borborema, do Museu Histórico e Geográfico de *Campina Grande* e da Biblioteca do Curso de Comunicação Social da Universidade Estadual da Paraíba.

Conhecendo melhor a história e as técnicas utilizadas para a realização das fotografias, assim como o que se passou durante o período de ditadura (censura, torturas, perseguições etc.), foi elaborado um questionário por meio do qual se investigou a atividade dos fotojornalistas em Campina Grande. As perguntas pré elaboradas nortearam as entrevistas de caráter *estruturado*.

A etapa de entrevistas teve como objetivo abordar quatro fotojornalistas que trabalharam no DB durante o regime militar. No decorrer desta fase, obtivemos também o testemunho de um comerciante que trabalhou

diretamente na compra e venda de armas durante o período de ditadura, na loja de armamentos *Manoel Ferreira Comércio S/A*.

Paralelamente, fez-se uma pesquisa iconográfica através da busca de registros nos acervos fotográficos pessoais dos fotojornalistas entrevistados, imagens que eles teriam produzido no período em questão, mas que não haviam sido publicadas. Constatou-se que a maioria dos fotojornalistas havia deixado toda sua produção no arquivo do jornal *Diário da Borborema*, com exceção do fotógrafo Nicolau de Castro. Ele possui ainda hoje em seu acervo imagens que foram censuradas na época, e cedeu para esta pesquisa cerca de dezenove fotografias¹, todas de um período que compreende o final dos anos 70 até meados dos anos 80. A maioria dessas imagens retrata manifestações em Campina Grande ocorridas entre o final da ditadura e o processo das *Diretas Já*.

Também foi planejada uma visita com fins de pesquisa ao acervo fotográfico do DB, porém este encontrava-se fechado devido a uma mudança de diretoria do jornal e reforma do arquivo. O fato é que as imagens censuradas do período que nos propomos a estudar são raras, especialmente as produzidas nas décadas de sessenta e setenta.

Diante de todo o conteúdo garimpado no primeiro semestre da pesquisa, iniciou-se a quarta e quinta etapas do projeto, com ênfase na análise de dados. Nesta fase, realizaram-se as transcrições das entrevistas, e a construção da relação entre o conteúdo pesquisado sobre fotografia e ditadura, as entrevistas e as imagens conseguidas até então.

Finalmente, ainda no contexto da última etapa, procedeu-se com um estudo iconológico analisando e principalmente contextualizando as imagens conseguidas através do fotojornalista Nicolau de Castro, que além dos registros imagéticos forneceu importantes dados de suas experiências que remetem ao período em questão. Constatamos nesta etapa a dificuldade do profissional colaborador quanto as datas precisas de alguns dos eventos retratados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Fotografia e Memória

A memória, sobretudo, da atual sociedade está sendo

construída por imagens das mais diversas naturezas. São amplamente divulgadas fotografias artísticas, antropológicas e históricas, que encontram-se expostas em locais estratégicos (públicos ou na mídia) com o objetivo de comunicar um acontecimento para pessoas de diferentes localidades. As novas gerações passam a conhecer hábitos, aspectos sociais, históricos e culturais através do registro imagético.

Estamos constantemente nos valendo de imagens instantâneas da nossa vida [...] para detonar o processo de rememorar [...] os acontecimentos já vivenciados. [...] É o suporte imagético que na maioria das vezes, vem orientando a reconstrução e veiculação da nossa memória, seja como indivíduos, seja como participantes de diferentes grupos sociais (SIMSON, 1998, p. 20).

A memória é definida como uma estrutura organizada de forma complexa que conserva as informações, elaborando continuamente os procedimentos de reconstrução de um passado e conseqüentemente de uma identidade. Assim, as imagens fotográficas constituem um útil sistema de transmissão da memória para a maioria dos grupos sociais. Segundo Olga Simson, “Elas indicam também que o registro imagético vem permeando cada vez mais a nossa cultura [...] e transformando talvez no principal ‘texto’ orientador da construção das memórias individuais e da memória coletiva” (SIMSON, 1998, p. 31).

Durante 21 anos, o terror implantado no país pelos golpistas de 1964 numa ditadura que condenou cidadãos (principalmente estudantes, professores e profissionais da imprensa) sem direito de defesa, perseguiu e executou sumariamente nas ruas, torturou nos porões dos quartéis, sustentando na aparência o milagre brasileiro e a Copa do Mundo. Enquanto a nação mergulhava na mais grave crise econômica e política de sua história, as fotografias guardavam mais do que as reportagens escritas, apresentando visualmente lembranças de acontecimentos e seus personagens.

A perseguição, o afastamento, a demissão e as prisões ainda fazem parte da memória seletiva de muitos professores. [...] a universidade, desenvolvendo políticas, ficou ao lado do poder, atuando no sentido de adestrar o indivíduo para se tornar obediente ao sistema. A ordem implantada visava unicamente a provocar o comportamento desejado (GOMES, 2002, p. 67).

Os professores foram considerados uma classe subversiva a ser observada pelos militares. Visto que são formadores de opinião, deveriam demonstrar apoio ao regime implantado. Fatos como estes durante o sistema militar fazem parte da lembrança e da experiência de quem o vivenciou. A instalação do golpe na Paraíba, por se tratar de história recente, possui uma produção literária escassa, principalmente quando o estudo está focado na imprensa, e, mais especificamente, no fotojornalismo, podendo-se dizer que são raros os achados que podem elucidar esta conjuntura na sua totalidade.

É preciso pesquisar muito, buscar por documentos escritos e fotográficos, por pessoas que tenham conhecimento da história, para reavivar a memória e registrar os acontecimentos históricos que marcaram a política e a sociedade de uma região, “evitando que se repitam os mesmos fatos e seja garantida às futuras gerações a prática da liberdade de pensar politicamente diferente” (GOMES, 2002, p. 39). Ainda sobre esta mesma temática Kossoy afirma:

Fotografia é memória e com ela se confunde. [...] A reconstituição histórica de um tema dado, assim como a observação do indivíduo rememorando, através dos álbuns, suas próprias histórias de vida, constitui-se num fascinante exercício intelectual pelo qual podemos detectar em que medida a realidade anda próxima da ficção (KOSSOY, 1998, p. 40).

A fotografia funciona em nossas mentes como um passado preservado, lembrança imutável de certo momento. Algumas imagens carregam um forte conteúdo simbólico, como algumas de nossas próprias fotos pessoais ou familiares. Este meio revela um determinado acontecimento da vida que se pretendeu mostrar. Por em geral serem detalhes que de alguma forma marcaram sua existência, os homens colecionam esses inúmeros fragmentos congelados do passado em forma de imagens a fim de recordar, a qualquer momento, trechos de suas trajetórias. Observando essas fotos, percebe-se um sentimento nostálgico no qual se “revive” momentaneamente o passado. Porém é preciso observar que, uma vez desaparecido o registro fotográfico, o ciclo da lembrança e da recordação também pode ser interrompido.

Em se tratando de memória e fotografia, edições do *Diário da Borborema*, durante o período de abertura,

¹ Todas foram analisadas exceto uma, por ser praticamente repetida na composição imagética.

reavivam o passado e a história do regime militar, através das manchetes expostas na primeira página do jornal. Abaixo temos alguns exemplos que remetem ao período pós ditatorial, em janeiro de 1985 como, a eleição realizada ainda de forma indireta, porém levando um civil à presidência.



Imagem 01 - *Colégio escolhe amanhã o primeiro presidente civil após 20 anos.* (Reportagem de capa publicada em 14 de jan. 1985). Reprodução: Mainara Nóbrega.



Imagem 02 - *Tancredo promete após sua vitória ter sido esta a última eleição indireta.* (Reportagem de capa, publicada em 16 jan. 1985). Reprodução: Mainara Nóbrega.

De certa forma, o mundo tornou-se mais íntimo à humanidade após o advento da fotografia. A obra de Kossoy expõe que a invenção desta propiciou o autoconhecimento e a recordação, o fazer artístico, a documentação e a denúncia graças a sua natureza testemunhal. “É a fotografia um intrigante documento visual cujo conteúdo é a um só tempo revelador de informações e detonador de emoções” (KOSSOY, 2001,

p. 28).

Toda fotografia tem sua origem a partir do desejo de um indivíduo que se viu motivado a congelar em imagem um aspecto dado do real, em determinado lugar e época. O registro visual documenta, por outro lado, a própria atitude do fotógrafo diante da realidade, seu estado de espírito e sua ideologia transparecem em suas imagens.

Com o regime militar, a documentação através de fotografias assim como toda a imprensa, foi afetada pela censura, ocultando, em especial, fatos políticos e econômicos da população. O Golpe de 64 tinha como objetivo acabar com a dita corrupção e subversão no país, dominar a inflação e resolver o problema da dívida externa brasileira que alcançava a cifra de 3,2 (três vírgula dois) bilhões de dólares. Contudo, no decorrer do regime, os militares “aceitaram” a corrupção praticada por pessoas que ocupavam cargos de confiança, que sem conseguir conter os índices inflacionários, devolveram o poder aos civis com uma dívida externa em torno de 120 (cento e vinte) bilhões de dólares. Do ponto de vista político, Gaspari descreve o regime com as seguintes palavras:

[...] o Ato Institucional de abril de 1964 seria o único. Não foi. Se tudo desse certo, o marechal Costa e Silva governaria com a constituição de 1967. Não governou. Se pelo menos algumas coisas dessem certo, o AI-5 duraria menos de um ano. Durou dez. Se as coisas não dessem tão errado, as Forças Armadas, depois de se envolverem com tarefas de repressão política, regressariam às suas tarefas profissionais. Não regressaram (GASPARI, 2002, p. 141).

Durante o regime militar foram testemunhados atos de autoritarismo e desrespeito à Constituição. Na Paraíba, como apresenta Machado na obra *A opressão dos quartéis*, cerca de uma centena de paraibanos foram punidos pelo Golpe militar de 64. “Eleito em 1967, o então deputado estadual Ronaldo Cunha Lima, tomou posse em 68, mas só governou 40 dias. Veio-lhe a cassação do mandato e a suspensão dos direitos políticos por 10 anos” (MACHADO, 1991, p. 107). Logo, o estado paraibano foi tomado por questionamentos sobre situações como essas.

Em Campina Grande, a segunda maior cidade do estado da Paraíba, o afastamento do general Paes de Lima completava o ciclo dos quatro prefeitos no período de 68 a 72, pois os militares indicaram para substituir o militar afastado, o empresário campinense Luiz Motta. Entre os anos de 68 a 72, os quatro prefeitos da cidade foram: Ronaldo Cunha Lima, Orlando Almeida, General Paes de

Lima e Luiz Motta.

Durante a ditadura o poder de registro através da fotografia, de criação artística, e em especial o caráter de documentação foi negado aos fotojornalistas, que muitas vezes, como relata Aluizio Alves – na época fotógrafo do jornal *Diário da Borborema* em Campina Grande – “quando fotografavam manifestações nas ruas, por exemplo, estas estavam censuradas antes mesmo de chegar ao jornal” (NASCIMENTO, 2008). Segundo Nicolau de Castro e José Waldir – na época também fotojornalistas do DB – “essas fotografias que não foram divulgadas, foram sendo guardadas e com o fim do regime militar foram publicadas algumas dessas imagens, porém boa parte até hoje não chegou ao conhecimento público” (CASTRO, 2008; LIRA, 2008).

Em visita ao jornal *Diário da Borborema* em fevereiro de 2009, constatou-se através dos funcionários responsáveis pelo arquivo, que as fotografias que não foram publicadas no jornal mesmo depois da abertura do regime, foram perdidas, assim como todas as edições do jornal nos meses de março e abril de 1985. Os funcionários relataram que um acidente com a tubulação de água danificou tais documentos, assim como os exemplares do ano de 1979.

No entanto, o fotojornalista Nicolau de Castro possui até hoje um acervo com fotografias do período da ditadura. Deste arquivo, Nicolau cedeu 19 imagens não publicadas, das quais selecionamos 18 para análise neste artigo, estas que contêm temas envolvendo as *Diretas Já*, manifestações populares, estudantis e de artistas. Essas imagens, com ênfase para os eventos ocorridos na década de 80, serão apresentadas e analisadas na sequência deste artigo.

3.3 Análise das Imagens: uma contextualização do período militar em Campina Grande

Na cidade de Campina Grande – PB foram descobertas imagens e importantes dados referentes ao período da ditadura. A partir de entrevistas e fragmentos de reportagens do jornal *Diário da Borborema*, foi possível estabelecer um forte elo com a memória reavivando, através de lembranças dos entrevistados e das fotografias, parte da história da cidade.

A fotografia abaixo (Imagem 03) é do fotojornalista Nicolau de Castro a bordo de uma aeronave militar. Segundo ele, a imagem não foi publicada devido ao cano

da arma de um soldado que apareceu no enquadramento, o que em um período de ditadura ocasionaria em uma série de interpretações e reações adversas da população.

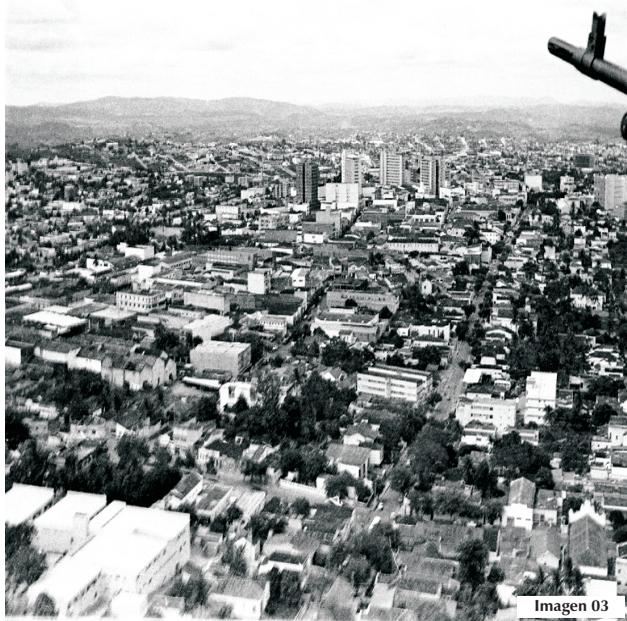


Imagem 03 – Vista aérea da cidade de Campina Grande – PB, no início da década de 80. Foto: Nicolau de Castro.

3.4 Breve histórico do período pré ditatorial

No dia 31 de março de 1964, a população não imaginava a grande mudança que ocorreria na política, na cultura e na sociedade brasileira nos anos seguintes. Gomes descreve que:

quando as primeiras notícias do golpe militar chegaram à Paraíba, impuseram ao governo Pedro Moreno Gondim uma vigília por todo o dia 31 de março de 1964, [...] que se prolongou até o dia seguinte envolvendo a grande dúvida: apoiar ou não o golpe (GOMES, 2002, p. 28).

Porém, a situação era irreversível e se o Governador Pedro Gondim não tivesse aderido à revolução, seu destino seria o mesmo do governador de Pernambuco, Miguel Arraes, deposto e levado preso para a ilha de Fernando de Noronha.

Em 01 de abril daquele mesmo ano, às 10 horas da manhã, foi institucionalizado o golpe militar no Estado da Paraíba, através de uma nota oficial do governador Pedro Gondim em pronunciamento a Rádio Tabajara (emissora

oficial do estado), estabelecendo temor e desconfiança nas ruas.

Sobre esse medo o jornalista Evandro Nóbrega, em depoimento para o jornal A União, oferece uma visão do clima da época: “O medo desnor-teava as pessoas. E eu não era nenhuma exceção”. As pessoas mais informadas politicamente ficaram perplexas com os acontecimentos. Os jornais que circularam no dia 01 de abril praticamente só traziam notícias sobre o golpe e anunciavam as mobilizações das tropas militares em todo o território nacional, neutralizando qualquer resistência anunciada. (GOMES, 2002, p. 44)

A partir deste momento teve início a *operação limpeza*, em que foram presas as pessoas consideradas perigosas, profissionais e líderes populares que defendiam ou lutavam pelas reformas sociais. Somente com base no Ato Institucional nº 1 (AI-1) foram cassados ou tiveram os direitos políticos suspensos cerca de 2.985 (dois mil novecentos e oitenta e cinco) brasileiros.

O Art.10 do mesmo AI-1 autorizava a suspensão de direitos políticos e a cassação de mandato eleito de qualquer cidadão, atos excluídos de apreciação judicial. Abriam-se as portas à mais incruenta repressão de que se tem notícia na história do País. [...], o comando Revolucionário iniciava a ação punitiva com base na faculdade outorgada pelo Ato Institucional nº 1. Na lista primeira de cassação, 100 brasileiros perderam seus direitos políticos pelo prazo de 10 anos, entre eles dois ex-presidentes da República, Jânio Quadros e João Goulart. Tempos depois Juscelino Kubitschek foi alcançado pela repressão (MACHADO, 1991, p. 31).

Através do AI-1 a oposição que poderia vir enfrentar o regime era abolida, concedendo ao Presidente poderes para escolher os congressistas aliados com a finalidade de que estes o elegessem. Dessa maneira, o regime encontrava-se legitimamente democrático frente à opinião pública internacional, já que o presidente seria eleito por um colégio eleitoral, composto de representantes escolhidos pelo povo. No entanto, o colégio eleitoral havia sido fragmentado pelo próprio AI-1. Após este Ato Constitucional, foram promulgados outros Atos complementares cassando os direitos constitucionais de cidadãos brasileiros e impondo uma série de normas a serem seguidas.

3.5 Manifestações de estudantes e sindicalistas

Na fotografia a seguir (Imagem 04), é possível observar uma manifestação de professores e funcionários do Sintab (Sindicato dos Trabalhadores) na frente de uma repartição da prefeitura de Campina Grande. Segundo o fotógrafo Nicolau de Castro, alguns estudantes juntaram-se aos manifestantes em defesa da causa (aumento salarial).

Durante o governo militar foi instaurada uma legislação que se aplicava não apenas aos estudantes, mas também aos operários, professores, funcionários etc. – a fim de proporcionar um maior controle da situação através de leis, decretos e portarias com o objetivo de enfraquecer qualquer resistência.

Se é verdade que, em sua maioria, os estudantes politizados vinham da classe média, é verdade também que eles constituíam uma categoria que pressionava desde o Governo João Goulart, juntamente com as classes operárias, para as mudanças sociais que se faziam necessárias; por isso, a ação repressora aos estudantes foi feita de modo contundente. No dia seguinte ao golpe militar, a União Nacional dos Estudantes – UNE estimulou uma greve geral nas universidades. As lideranças estudantis esperavam o apoio total das esquerdas e dos movimentos populares contrários ao golpe – mas, decididamente, esse apoio não veio (GOMES, 2002, p. 23).

O autoritarismo se instalou nas Universidades desde o primeiro instante da ditadura militar, através do combate às infiltrações de ideais progressistas. O Governo praticamente acabou com a possibilidade da livre manifestação estudantil.

Em nossa evolução histórica, o meio estudantil serviu de caldo de cultura para a fermentação do sentido nacionalista frente à dominação Colonial, impulsionou as lutas pela Abolição e pela República e participou de todas as grandes viradas políticas vividas pelo país neste século (ARNS, 1985, p. 131).

Através do Decreto – Lei nº477/69 foi criado um policiamento dentro das Universidades, especialmente das capitais do país com maior foco revolucionário. As ASI – Assessorias de Segurança e Informação – estavam diretamente ligadas ao Serviço Nacional de Informação. Tais órgãos de observação presentes no cotidiano universitário geraram medo, terror, desconfiança e insegurança dentro das instituições.



Imagem 04 – professores e funcionários do Sindicato dos trabalhadores (Sintab) de Campina Grande realizam manifestação na frente de uma repartição da prefeitura da cidade reivindicando melhores salários. Foto: Nicolau de Castro.



Imagem 05 – estudantes e curiosos aderem à manifestação do Sintab, aumentando o número de pessoas no local. Foto: Nicolau de Castro.

Na UFPB², em João Pessoa, a ditadura também se instalou rigorosamente. Segundo Gomes, “Grande parte dos professores e alunos silenciou. Outra parte aderiu aos golpistas; uma pequena parte resistiu, denunciou e foi perseguida, presa ou expulsa da Universidade” (GOMES, 2002, p. 66). Este contexto histórico também pode ser aplicado a cidade de Campina Grande durante o período em questão. Em nível nacional um dos acontecimentos que de fato marcou o movimento estudantil, e no qual se pôde ter uma real dimensão da tirania militar, foram as prisões realizadas em Ibiúna - SP, onde estudantes

considerados revolucionários e subversivos (pelos militares) se reuniram em um sítio de um veterano comunista. Segundo Gaspari:

A polícia sabia local, dia e hora da reunião. Cercou-a com tropas da Polícia Militar na madrugada fria de 12 de outubro [de 1968]. Prenderam toda a UNE, sua liderança passada, presente e futura. No maior arrastão da história brasileira, capturaram-se 920 pessoas, levadas para São Paulo em cinco caminhões do Exército e dez ônibus. O movimento estudantil se acabara. Dele restou um grande inquérito policial (GAPARI, 2002, p. 325).

Em entrevista concedida para esta pesquisa, o fotojornalista Aluísio Alves do Nascimento conta que “Antigamente essas manifestações eram mais de estudantes. Os estudantes tinham força” (NASCIMENTO, 2008); e José Waldir descreve que “A revolução tinha um movimento estudantil. [...] uma vez cheguei lá, estava cheio de estudantes todos daquele movimento, aí fotografei e correram atrás de mim: 'Não pode fotografar' diziam. Foi uma correria... eu corri, tirei o filme que eu havia fotografado da máquina. O filme virgem que eu tinha, dei a eles, que pegaram e saíram abrindo os fotogramas enquanto eu corria” (LIRA, 2008).

3. 6 As manifestações populares das *Diretas Já*

Muitas das manifestações da população campinense eram feitas no *calçadão da Cardoso Vieira*, nas Ruas Venâncio Neiva e Marquês do Herval (Imagem 06). Em seu depoimento, Aluísio Alves e Nicolau de Castro revelaram que, apesar de os grandes movimentos pelas *Diretas Já* terem se concentrado nas grandes cidades como Rio, São Paulo, Belo Horizonte, Recife etc, houveram em Campina Grande manifestações através de faixas e cartazes colocados nos postes do centro da cidade chamando a atenção da população campinense para a situação política do país. O jornal Diário da Borborema publicou a reportagem, que contém a seguinte passagem:

A colocação de faixas e pichações, por vários pontos da cidade, por membros de diversas facções, como PC-do B e MR-8, teve início na noite de anteontem [13/01/1985]. Nas faixas e cartazes, os apelos pela Constituinte e Reforma Agrária, uma das aspirações de muitos brasileiros. Também marcou a intensa movimentação, um verdadeiro comício, em

² Até o ano de 2002 a universidade atualmente nomeada UFCC (Universidade Federal de Campina Grande), também era parte integrante da UFPB (Universidade Federal da Paraíba), sendo então na época chamada de UFPB - campus 2.

pleno calçadão. Em meio à multidão, grupos de manifestantes e defensores do nome de Tancredo Neves soltaram fogos e confetes, além de distribuírem panfletos com a grande massa presente. (UM..., 1985, p. 2).



Imagem 06

Imagem 06 – Manifestação sindical pelas *Diretas Já*, em janeiro de 1985, ano da abertura política e, conseqüentemente, fim do regime ditatorial, por Nicolau de Castro.

Quando o processo das *Diretas Já* começou, os militares tinham o controle dos meios de comunicação. Gráficas foram vigiadas permanentemente, alguns filmes não foram exibidos e determinadas músicas consideradas subversivas pelo regime militar passaram a não mais tocar em todo território nacional. Nas grandes cidades do país, foco dos movimentos revolucionários, sequestros e desaparecimentos eram comuns, porém poucos eram publicados nos jornais devido à censura.

No decorrer da pesquisa, Nicolau de Castro descreveu a censura do regime militar como muito rígida. Os fotojornalistas sofreram principalmente com constrangimentos. “Eu tenho a impressão que existia um meio, não sei se dentro das redações de jornais, nos rádios, sei lá... Sei que eles [a polícia e exército] sabiam, eles sempre descobriam [as fotografias que havíamos produzido]” (CASTRO, 2008). Nascimento (2008) conta que “o jornal sempre era vigiado, por agentes da P2, uma divisão da polícia cuja atividade se resumia a espionagem. Tudo que acontecia não era descoberto pela polícia ou pelo exército, mas pelos agentes”. E segundo

Lira (2008), “No jornal teve muita gente que foi presa e ficou no Batalhão, mas eu mesmo não, graças a Deus. Nunca nem fui chamado pela Polícia Federal para prestar esclarecimentos”.

O dia 15 de janeiro ficou marcado na história política brasileira, com a eleição do Presidente da República. O Brasil inteiro viveu um dia de intensa movimentação, expectativa e euforia. Em Campina Grande, tudo começou cedo. No calçadão da rua Cardoso Vieira, onde foi instalado um serviço de som e colocados televisores, uma grande multidão, indiferente ao sol causticante assistiu à votação. O Prefeito facultou o expediente nas repartições municipais, muitos servidores também puderam assistir a votação.

Como já se esperava, a maioria do povo que há muito vinha demonstrando interesse pela mudança, e torcendo por Tancredo Neves, vibrou intensamente logo com os resultados parciais. Seu nome era sempre aplaudido quando um voto em seu favor era anunciado. Ao mesmo tempo, os manifestantes, vaiavam os votos que contemplavam o deputado Paulo Maluf, candidato pelo PDS.

Na Imagem 07, pode ser visto um policial segurando uma câmera fotográfica que foi confiscada quando o fotojornalista do jornal *Diário da Borborema*, Marcelo Marques, registrava uma manifestação nas ruas da cidade. A Imagem 08, também comprova a repressão militar, mostrando desta vez um policial segurando um *spray* utilizado para conter os manifestantes mais exaltados. “[...] durante esse período, um homem fardado qualquer tinha mais poder do que um Juiz de Direito” (MACHADO, 1991, p. 139-140).

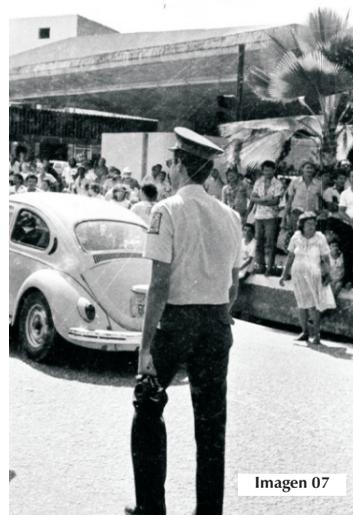


Imagem 07

Detalhe ampliado





Imagem 08

Detalhe ampliado



Imagens 07 e 08 - Policiais mostram-se rigorosos nas manifestações pelas Diretas Já, em janeiro de 1985, e utilizam-se da força quando entendem ser a melhor forma de conter os manifestantes e a imprensa. Fotos: Nicolau de Castro.

Mesmo nas manifestações consideradas “livres”, as que os militares sabiam quando e onde iam acontecer, polícia e/ou exército sempre montavam guarda para eventuais prisões, caso fosse falado algo mais explícito sobre a conduta do governo vigente. No geral, os detentos eram enviados para as prisões de Recife e João Pessoa, consideradas as mais violentas do Nordeste, devido ao grau de severidade destas. Os demais que ficavam em Campina Grande eram alojados em delegacias e no quartel do Exército.

O controle realizado pelo poderio militar não se limitava aos meios de comunicação, a política e a cultura, até mesmo gêneros alimentícios eram controlados, como relata o comerciante José de Souza:

Meu pai tinha armazém de cereais e no período da ditadura, eles tentaram controlar o setor de alimentação também. Por exemplo, chegava a mercadoria, um caminhão de feijão, de arroz, qualquer produto similar, eles exigiam que apresentássemos a nota fiscal no Quartel. Quando vendíamos também para as outras cidades que abastecíamos, que os comerciantes vinham comprar aqui, também tínhamos que apresentar a nota fiscal de saída de mercadoria. Teve um período que eles tentaram controlar até a alimentação, o consumo (SOUZA, 2008).

A fotografia abaixo (Imagem 09) mostra como os sindicalistas e manifestantes campinenses eram coagidos pela polícia, que sob estado de atenção total estavam sempre prontos a agir. Foi assim durante todo período do regime militar, porém não há relato de torturas cometidas na cidade de Campina Grande, o que não descarta a

possibilidade de ter havido, pois ainda hoje existe receio na fala daqueles que vivenciaram de fato os acontecimentos da ditadura, onde denunciar torturas era tido como um grave ataque ao regime.



Imagem 09

Imagem 09 – Na fotografia segurando o microfone o manifestante Manuel Donato (a esquerda), ao lado de Davi Lobão (a direita), chamavam a atenção da população em janeiro de 1985 pelas Diretas Já, por Nicolau de Castro.

Durante os 21 anos de duração do ciclo militar, sucederam-se períodos de maior ou menor racionalidade no trato das questões políticas. Foram duas décadas de avanços e recuos, ou, como se dizia na época, “aberturas” e “endurecimentos”. De 1964 a 1967 o presidente Castello Branco procurou exercer uma ditadura temporária. De 1967 a 1968 o marechal Costa e Silva tentou governar dentro de um sistema constitucional, e de 1968 a 1974 o país esteve sob um regime escancaradamente ditatorial. De 1974 a 1979, debaixo da mesma ditadura, dela começou-se a sair. Em todas essas fases o melhor termômetro da situação do país foi a medida da prática da tortura pelo Estado (GASPARI, 2002, p. 129).

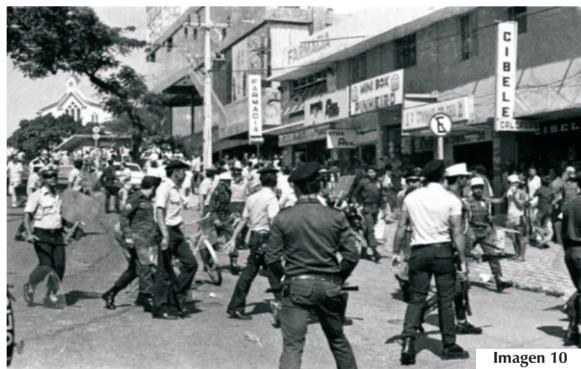


Imagem 10



Imagem 11

Imagens 10 e 11 – Interferência militar na Avenida Floriano Peixoto devido a greve dos trabalhadores de transportes coletivos. Como esta, várias outras categorias utilizaram-se da greve durante a ditadura reivindicando reajuste salarial devido a inflação exacerbada. Fotos: Nicolau de Castro.

Entre os acontecimentos ocorridos durante os 21 anos de ditadura militar, dentre eles a constante vigília e repressão a escolas, universidades, igrejas e sindicatos o mais impactante, que deu grande respaldo para o desencadeamento das *Diretas Já*, foi o AI-5, o quinto Ato Institucional de uma série de decretos emitidos pelo regime militar brasileiro após o Golpe de 1964. O AI-5 se sobrepôs a Constituição, fornecendo ao regime poderes absolutos. A primeira consequência foi o fechamento do Congresso Nacional por quase um ano.

[...] em primeiro de janeiro de 1979, é revogado o AI-5, a face mais ostensiva da ditadura, embora parte de seus dispositivos passassem a estar embutidos na constituição, como o “estado de emergência”, que o Executivo poderia decretar em momentos de crise, atribuindo-se poderes excepcionais e suspendendo as garantias dos cidadãos por um prazo de 60 dias, prorrogáveis por mais 60 (ARNS, 1985, p. 68).

Se antes deste Ato já havia movimentos revolucionários, torturas, desaparecimentos e manifestações populares em todo país, após o estabelecimento de tais regras diante da sociedade, a censura e a repressão ampliaram suas proporções.

Não restavam dúvidas que as ações do Estado Militar visavam à formação de um cidadão que não contestasse as decisões do governo. Muitas foram as ordens recebidas para proibir manifestações. Em Campina Grande, os atos revolucionários ocorreram em proporções bem menores que nas capitais do país, porém algumas pessoas foram levadas para prestar esclarecimentos no quartel da polícia na cidade. O número de policiais nas ruas também aumentou, estabelecendo um clima de vigilância

constante da população. Na capital do estado, João Pessoa, a situação era semelhante.

O Exército, juntamente com a Polícia Militar, tomou as ruas da capital paraibana e as primeiras prisões começaram a ser feitas em três locais: no Batalhão do 15 RI, sediado no bairro de Cruz das Armas, no Grupamento de Engenharia, localizado na rua Epitácio Pessoa, e no Batalhão da Polícia Militar, no centro da cidade. O clima era de muita apreensão (GOMES, 2002, p. 44).

Uma série de decretos foram aprovados a fim de adaptar o poderio bélico das Forças Armadas à nova doutrina de “segurança”, que apostava o foco de suas atenções na “guerra revolucionária”, abastecida pelo Grupo Permanente de Mobilização Industrial (GPMI), criado em 1964. Em entrevista, o comerciante José de Souza, ex-funcionário da *loja Manoel Ferreira*, na cidade de Campina Grande-PB, conta que “durante o período de ditadura haviam desaparecimentos e roubos de carregamentos de armas, porém isso não era noticiado pela imprensa” (SOUZA, 2008).



Imagem 12

Imagem 12– Nas manifestações pelas Diretas Já a polícia sempre foi presença marcante como aparelho repressivo. Foto: Nicolau de Castro.



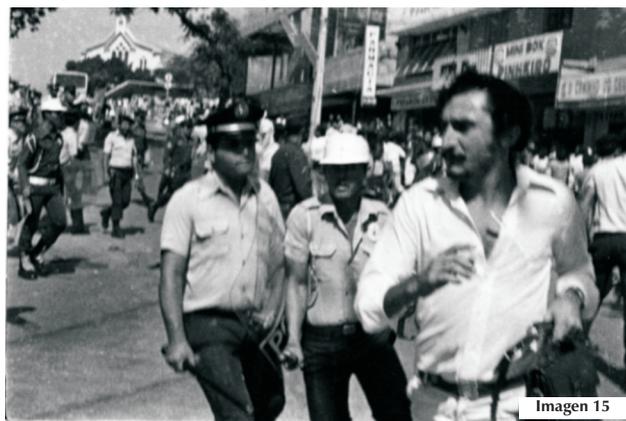
Imagem 13

Imagem 13 – População campinense vai às ruas em manifestação pelas Diretas Já. Foto: Nicolau de Castro.

Com base nas fotografias acima (Imagens 12 e 13), pode-se observar a mobilização da população campinense pouco antes das eleições que puseram fim ao regime ditatorial. Inicialmente, o governo militar mostrava não se importar com tais tipos de manifestações, porém a partir do momento em que estudantes, professores, intelectuais e artistas se juntaram formando uma só massa de oposição que vinha a reivindicar direitos trabalhistas, o governo militar atentou que várias camadas da sociedade estavam contra a ditadura. Na tentativa de evitar a queda do regime foram então instituídos instrumentos mais contundentes para conter o aumento de questionamentos, como foi o caso do Decreto – Lei nº477/69 e o AI-5.

Em testemunho oferecido pelo crítico de cinema e professor de Arte da Universidade Federal da Paraíba, Wills Leal, foi evidenciado que:

[...] parte da população paraibana tomou conhecimento do golpe através das emissoras de rádio e de televisão; a TV Jornal do Comércio de Recife, logo cedo de manhã, trouxe um militar aos seus estúdios para dizer “que era chegada o momento de todos os brasileiros lutarem pelas liberdades e de comunistas, subversivos, maus brasileiros, irem para a cadeia [...] Morte para os que defendem ideologias exóticas, morte para os inimigos de Deus, da Pátria e da Família” (GOMES, 2002, p. 43).



Imagens 14 e 15 – Avenida Floriano Peixoto, em Campina Grande, é palco de manifestações.
Fotos: Nicolau de Castro.

As fotografias acima mostram manifestações populares ocorridas na Avenida Floriano Peixoto. Durante os anos de 1962 a 1964 houve um grande crescimento das lutas populares, nas quais a maior parte dos manifestantes eram estudantes e sindicalistas. Em entrevista, o fotojornalista Nicolau de Castro conta que “A população parecia passiva, com algumas exceções, como: estudantes...” e segundo José Waldir “Houveram muitas prisões aqui em Campina durante o período de ditadura”. Ainda sobre isto, Gaspari afirma:

A pior das marcas da ditadura do Ato que havia de ferir toda uma geração de brasileiros, encontra-se no seu artigo de 10 “Fica suspensa a garantia de habeas corpus nos casos de crimes políticos contra a segurança nacional. Estava atendida a reivindicação da máquina repressiva [...]. Toda vez que a Justiça concedia o habeas corpus a um suspeito, isso significa apenas que ele era vítima de perseguição inepta, mas desde os primeiros dias de 1964 esse instituto foi visto como um túnel por onde escapavam os inimigos do regime. Três meses depois da edição do AI-5, estabeleceu-se que os encarregados de inquéritos políticos podiam prender quaisquer cidadãos por sessenta dias, dez dos quais em regime de incomunicabilidade. Em termos práticos, esses prazos destinavam-se a favorecer o trabalho dos torturadores. [...] Estava montado o cenário para os crimes da ditadura (GASPARI, 2002, p. 340-341).

Devido ao golpe de 64, muitos personagens da política brasileira tiveram seus mandatos caçados. Pessoas encaradas pelo regime como rebeldes ou manifestantes perderam os direitos políticos por 10 anos, e os que se mostraram irredutíveis ao regime, foram torturados ou demitidos. Os fatores mais notáveis deste processo militar para o Brasil foram: uma doutrina da

³ Este grupo foi fundado junto à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em 30 de abril de 1964, com o intuito de aproximar o relacionamento Indústria/Forças Armadas.

segurança nacional que considerava qualquer governante populista um subversivo, disseminador de ideologias prejudiciais a nação; um surto econômico com o aumento demasiado da dívida externa para fins de modernização do país; e uma série de Atos Institucionais, decretos emitidos com o intento de estabelecer poderes extra constitucionais para ações políticas e militares.

3. 7 Manifestações por melhores condições de transporte



Imagem 16

Imagens 16 – Dentro do coletivo, policial atua como aparelho repressivo. Para a opinião pública o que se divulgava era que a presença do militar garantiria a segurança, frente as violentas manifestações contra o aumento nos preços de passagens. Foto: Nicolau de Castro



Imagem 17

Imagem 17 – Manifestações populares pelo barateamento das passagens nos transportes. Na imagem acima é possível observar manifestantes em ação, tentando impedir o movimento de um ônibus. Foto: Nicolau de Castro.

Durante o período de ditadura em Campina Grande era comum nos ônibus a presença de policiais armados (Imagens 16 e 17). Esses seguiam ordens para apreender cidadãos considerados subversivos que prestariam esclarecimentos no quartel do exército, tudo isso sob o pretexto de garantir a segurança daqueles que trabalhavam e utilizavam os ônibus como meio de transporte e eram às vezes surpreendidos por manifestações mais exaltadas e violentas.

Na foto ao abaixo (Imagem 18) é possível observar policiais atentos a movimentação enquanto garantem a segurança, estando autorizados a efetuar prisões para acalmar a reação dos manifestantes e levarem estes a prestar esclarecimentos pela desordem causada. O excesso de prisões foi um fenômeno que repercutiu por todo país.



Imagem 18

Imagem 18 – Durante o regime militar, sob o pretexto de manter a ordem pública, policiais circulam em transportes coletivos. Foto: Nicolau de Castro.

Eram tantas as prisões que dezenas de navios foram transformados em presídios [...]. Os presídios comuns, as casas de detenção, as delegacias de ordem política social, os quartéis do Exército ficaram superlotados de presos políticos civis. Até o estádio do Maracanãzinho foi requisitado pelas unidades de repressão. As embaixadas foram tomadas pelos perseguidos. Calcula-se em 50 mil o número de presos que super povoavam essas prisões, onde predominavam os maus tratos (MACHADO, 1991, p. 32).

³ Este grupo foi fundado junto à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em 30 de abril de 1964, com o intuito de aproximar o relacionamento Indústria/Forças Armadas.

3.8 Meados da Década de 80: anos de abertura

No período em que os ditadores encontravam-se no poder, canções que poderiam de alguma forma ir de encontro ao marketing político governamental eram reprimidas. O *festival de violeiros*, na foto a seguir (Imagem 19), foi um desses eventos que, por não exaltar o “progresso” do país durante a ditadura e por agregar ao evento um abaixo assinado por melhores condições de transporte, teve as imagens de divulgação censuradas. Sendo assim fotografias como essas (Imagens 19 e 20), nunca chegaram a ser publicadas.

Em 1970, o Brasil ganha a Copa do Mundo no México. Aproveitando a euforia, o regime se arma de um esquema de marketing político que se exprime em decalques colocados em vidros de carros, paredes e muros, numa advertência ameaçadora: Brasil, ame-o ou deixe-o; canções eram construídas a mando do Governo numa alusão ao progresso e ao crescimento do país, como: Este é um país que vai para frente, oh! Meu Brasil eu te amo, eu te amo – meu coração é verde e amarelo... tudo em busca do consenso e da adesão popular (GOMES, 2002, p. 33).



Imagem 19 – Festival de Violeiros ocorrido em meados dos anos 80. Foto: Nicolau de Castro.

De acordo com os fotojornalistas entrevistados no decorrer desta pesquisa, algumas razões foram apontadas sobre o porque das imagens terem sido censuradas. Segundo Aluizio Alves “Muitas das imagens não foram publicadas por conta de apadrinhamento, isto era o tipo de coisa que se via comumente no jornal. Questão do fotografado ter conhecimento com policiais federais e as imagens eram censuradas” (NASCIMENTO, 2008). Já Nicolau de Castro conta que “muita coisa [fotografias] não foi publicada. Muitas manifestações. Esse material foi sendo guardado. E quando, depois de Figueiredo, teve a abertura política, o jornal fez uma reportagem mostrando

muitas coisas. Mesmo com essa reportagem houveram imagens que não foram publicadas, não se sabe porque” (CASTRO, 2008). José Waldir aponta que “várias fotos não foram publicadas por ordem militar que diziam ‘olhem não bote essa matéria’ (LIRA, 2008).

O festival de violeiros também serviu para discussão de questões relativas a democracia, expondo a luta por melhores condições de transportes coletivos através de um grande abaixo assinado, como pode ser observado na fotografia abaixo (imagem 20). Os festivais que envolviam música, cinema, teatro, literatura e outras formas de arte sofreram severas fiscalizações dos órgãos repressores.



Imagem 20 – No Festival de Violeiros foi publicado um manifesto por melhores condições de transportes coletivos. Na oportunidade os organizadores buscavam adesão dos participantes através de abaixo assinado. Foto: Nicolau de Castro.

[...] A perseguição atingiu a intelectualidade e a imprensa. Jornais e editoriais foram fechados. Em São paulo, o DOPS recolheu 24.607 livros em poucos dias. Incendiaram a cultura em grandes fogueiras pelo Brasil a fora, inaugurando uma fase que se chamou de Terror Cultural (MACHADO, 1991, p. 33).

Após todos estes acontecimentos, anos de barbaridades e abuso de poder, no dia 15 de janeiro de 1985, o colégio eleitoral se reuniu, a partir das 9 horas de manhã, para eleger o primeiro presidente civil do Brasil após 21 anos de regime militar. Esta foi a última eleição para Presidente da República que ocorreu de maneira indireta, visto que ambos os candidatos, Tancredo Neves, da Aliança Democrática, e Paulo Maluf, do PDS (Partido Democrático Social), se comprometeram em restabelecer o voto direto em todos os níveis, e os políticos sucessores a eles fizeram o mesmo devolvendo o direito democrático do voto ao país.

Dos 686 membros do Colégio Eleitoral, 21 são paraibanos. Destes, 11 votarão em Tancredo Neves e os 10 restantes em Paulo Maluf. O candidato da Aliança Democrática obterá os votos dos senadores Marcondes Gadelha e Milton Cabral

(PDS) e Humberto Lucena (PMDB), dos deputados federais Edme Tavares e Álvaro Gaudêncio (PDS); do deputado Tarcísio Burity (Frente Liberal); e dos deputados Raymundo Asfora, João Agripino, Aloísio Campos, Carneiro Arnaud e José Maranhão (PMDB). Já o deputado Paulo Maluf receberá os votos dos deputados, Joacil Pereira, Ernani Sátyro, Aduino Pereira, e Antonio Gomes (PDS) e dos seis delegados da Assembleia Legislativa: Afrânio Bezerra, Egidio Madruga, João Ribeiro, Nilo Feitosa, Soares Madruga e Vani Braga (UM..., 1985, p. 2).

Tancredo Neves foi eleito com 300 votos de diferença sobre seu concorrente, o deputado Paulo Maluf, e após sua vitória ratificou em discurso à nação que não mais haveriam eleições indiretas no país, e que realizaria urgentes e corajosas mudanças políticas, sociais e econômicas indispensáveis ao bem estar de todo o povo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final de todo o processo descrito torna-se patente o resultado obtido através das condições delimitadas nos objetivos, em que foram investigadas e discutidas a atuação dos fotojornalistas do jornal *Diário da Borborema* em Campina Grande-PB, no período que compreende as décadas de 60 a 80 do século passado, analisando as fotografias por estes produzidas e não publicadas, devido à censura da época.

No decorrer das etapas que compõem este projeto, percebeu-se em vários momentos a preocupação ou o desconforto dos entrevistados em falar sobre alguns acontecimentos, especialmente em se tratando de políticos conhecidos, tamanha a repressão que sofreram durante o período de ditadura. Mesmo assim, todos se disponibilizaram a descrever como foi essa fase da história, a partir da reconstituição de lembranças de suas vidas, nos trazendo dados fundamentais para a pesquisa, que juntamente aos dados bibliográficos analisados, construíram uma fonte que relaciona a ditadura do âmbito nacional até o local.

Através deste processo, no qual foi estudado o período ditatorial e a sua relação com o trabalho dos fotojornalistas e as fotografias por estes produzidas, foi possível agregar à história da cidade imagens até então nunca publicadas, além de mais uma fonte de consulta para os pesquisadores da área, composta por relevantes depoimentos dos profissionais (fotojornalistas e

comerciante) que atuaram durante o período ditatorial em Campina Grande.

Tornou-se evidente a importância de se recorrer as lembranças dos entrevistados. As memórias mostraram-se surpreendentes e esclarecedoras, visto que não há muitas obras sobre o assunto abordado. Apesar das dificuldades encontradas para obtenção de imagens nunca publicadas no período do regime militar, tanto em acervo pessoal como no *Diário da Borborema*, as fotografias trazidas e contextualizadas neste artigo somam um resultado positivo à memória da cidade e agrega mais uma peça à reconstrução da história do país que remete ao tempo do regime de ditadura militar.

REFERÊNCIAS

ARNS, P. E. *Brasil: nunca mais*. Petrópolis: Vozes, 1985.

CASTRO, N. de. *Entrevista concedida pelo fotógrafo Nicolau de Castro a Mainara Nóbrega*. Campina Grande. 07 nov. 2008. (arquivo digital).

COLÉGIO elege amanhã o primeiro presidente civil do Brasil após 20 anos. *Diário da Borborema*, Campina Grande, 14 jan. 1985. Reportagem de capa.

DUBOIS, P. *O ato fotográfico e outros ensaios*. Campinas: Papirus, 1993.

GASPARI, E. *A ditadura envergonhada*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GOMES, M. J. T. L. *Ditadura na Universidade Federal da Paraíba (1964-1971): memória de professores*. João Pessoa: CEFET/PB, 2002.

KOSSOY, B. *Fotografia e história*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.

⁴ Isto aconteceu nos primeiros dias que se seguiram ao golpe, entre 11 e 13 de abril de 1964.

_____. Fotografia e memória: reconstrução por meio da fotografia. In: SAMAIN, E. (Org.). *O fotográfico*. São Paulo: Hucitec, 1998.

LIRA, J. W. *Entrevista concedida pelo fotojornalista José Waldir Lira a Mainara Nóbrega*. Campina Grande. 23 nov. 2008. (arquivo digital).

MACHADO, J. 1964: a opressão dos quartéis. *O Combate*, João Pessoa, 1991.

NASCIMENTO, A. A. *Entrevista concedida pelo fotojornalista Aluizio Alves do Nascimento a Mainara Nóbrega*. Campina Grande. 12 nov. 2008. (arquivo digital).

SIMSON, O. R. de M. Von. Imagem e memória. In: SAMAIN, E. (Org.). *O fotográfico*. São Paulo: Hucitec, 1998.

SOUZA, J. de. *Entrevista concedida por José de Souza ex-funcionário da loja Manoel Ferreira, na cidade de Campina Grande-PB a Mainara Nóbrega*. Campina Grande, 21 nov. 2008. (arquivo digital).

UM dia de expectativa e euforia. *Diário da Borborema*, Campina Grande, 16 jan. 1985. Caderno Política, p. 2.

Recebido em fevereiro de 2010.

Aprovado e revisado em março de 2010.

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

A **ARIÚS** tem periodicidade semestral e aceita colaboração livre de trabalhos inéditos nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Artes, que se enquadrem nas seguintes categorias: (a) relatos de pesquisa; (b) estudos teóricos; (c) revisões críticas da literatura; (d) relatos de experiência; (e) entrevistas com autores de reconhecida experiência acadêmica e (f) resenhas. Os trabalhos encaminhados devem seguir as normas da ABNT em vigor.

Cada volume da revista contém, pelo menos: (a) um artigo de um **autor convidado** pelo conselho editorial; (b) um dossiê com tema específico, coordenado por um editor convidado, composto por trabalhos de colaboradores que encaminhem artigos que se enquadrem na temática em discussão; (c) artigos originais por demanda livre (seção **Outros Temas**). A cada número, outras seções que contemplem demandas específicas podem ser organizadas a critério do corpo editorial.

A reprodução total, em outras publicações, ou para qualquer outro fim, está condicionada à autorização por escrito do Editor, pois direitos autorais dos artigos publicados pertencem ao periódico. Os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião dos Editores, dos membros do Conselho Editorial, da Comissão Científica e dos revisores. Os trabalhos encaminhados não serão devolvidos. Serão fornecidos gratuitamente ao autor principal de cada artigo três exemplares do fascículo em que o artigo foi publicado.

Os trabalhos serão avaliados por, no mínimo, dois membros do corpo científico ou excepcionalmente por pareceristas ad hoc ou membros do conselho editorial que sejam especialistas na temática do trabalho, mantendose em sigilo a autoria dos textos. Os artigos encaminhados serão avaliados quanto ao rigor conceitual e metodológico da análise, originalidade, lógica argumentativa, correção e uso da linguagem, diálogo com a literatura da área, atualização das fontes citadas, relevância e atualização da temática, estrutura do texto, fidedignidade do resumo e do abstract, normalização.

Os colaboradores receberão comunicação justificada referente à: aceitação, aceitação condicionada (com sugestões para modificação ou melhoria do trabalho) ou não recomendação para a publicação. A comissão editorial reserva-se o direito de: (a) fazer pequenas modificações lingüísticas e na diagramação dos trabalhos encaminhados, visando uma melhor apresentação, desde que não alterem o conteúdo dos mesmos; (b) recusar artigo ao qual foram submetidas ressalvas, caso essas não atendam às solicitações encaminhadas.

Cada artigo deverá ser encaminhado com resumo e abstract, juntamente com, no mínimo, três palavras-chave e Key words. A revista receberá artigos redigidos em português, espanhol, inglês e francês. Os mesmos, caso sejam aprovados, serão publicados no idioma original ou quando solicitado pelo(s) autor(es) serão traduzidos, revisados pelos mesmos e publicados na língua portuguesa.

Os colaboradores deverão encaminhar uma cópia identificada do trabalho por e-mail para editor_arius@ch.edu.br, solicitando aviso de recebimento (por e-mail), e concomitantemente três cópias impressas pelo correio, das quais duas não devem conter nenhuma identificação dos autores.

Nas cópias identificadas (uma por e-mail e uma impressa) colocar:

- *No início do trabalho*: (a) título em maiúsculas, em português e inglês (em negrito); (b) nome do(s) autor(es) seguido da instituição onde trabalha(m).
- *No final do trabalho (após as referências)*: (a) nome do(s) autor(es); (b) maior titulação e instituição correspondente; (c) cargo e instituição onde trabalha(m); (d) endereço eletrônico; (e) endereço para correspondência e número do telefone.
- *Quanto à formatação*: (a) página A4, fonte Times New Roman; (b) margens: 3,0 cm esquerda e superior; 2,5 cm direita e inferior; (c) espaço 1,5 para o corpo do trabalho e simples para resumo/abstract, notas de rodapé e citações com mais de três linhas; (d) parágrafos com recuo de 1,5 cm; (e) até no máximo 20 laudas, incluindo referências; o autor convidado excepcionalmente poderá apresentar um trabalho com até 25 laudas; as resenhas não deverão ultrapassar cinco laudas;

Quando o trabalho encaminhado for um relato de pesquisa, o texto deverá apresentar: introdução, metodologia, resultados juntamente com a discussão, conclusões e referências. As resenhas devem versar sobre livros atuais; no Brasil, no máximo até dois anos da primeira edição ou, no caso de títulos estrangeiros, até 5 anos da primeira publicação na língua original.

MODELOS DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (de acordo com as normas atualizadas da ABNT)

Livros com até três autores

LAHIRE, B. *A Cultura dos indivíduos: os determinantes da ação*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

COLLARES, C. A. L.; MOYSÉS, M. A. A. *Preconceitos no cotidiano escolar: ensino e medicalização*. São Paulo: Cortez, 1996.

MASTERS, W.; JOHNSON, W. V. E.; KOLODNY, R. C. *Heterossexualidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

Livros com mais de três autores

WORKEL, S. *et al. Social identity: international perspectives*. London: Sage, 1998.

Capítulos de livro

AMOSSY, R. O *ethos* na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática e sociologia dos campos. In: AMOSSY, R. (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2005. p. 119-144.

Artigos em publicações periódicas

ROAZZI, A.; MONTEIRO, A. A representação social da mobilidade profissional em função de diferentes contextos urbanos e suas implicações para a evasão escolar. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 41-73, abr./jun. 1995.

ROCHA, A. D. et al. Qualidade de vida, ponto de partida ou resultado final? *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n.1, p. 63-73, jan./jun. 2000.

Artigos em publicações periódicas em meio eletrônico

AQUINO, J. G.; MUSSI, M. C. As vicissitudes da formação docente em serviço: a proposta reflexiva em debate. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 211-227, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br>> Acesso em: 10 fev. 2007.

Trabalhos apresentados em eventos científicos

LEITE, R. H. Informatização e violação da privacidade. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 16., 1996, Fortaleza. *Anais...* Brasília: OAB, p. 431-439.

Trabalhos apresentados em eventos científicos em meio eletrônico

PASSEGGI, M. da C. Memoriais de formação: processos de autoria e de (re)construção identitária. In: CONFERÊNCIA DE PESQUISA SÓCIO-CULTURAL. 3., 2000, Campinas. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/br2000/trabs/1970.doc>> Acesso em: 25 dez. 2000.

Trabalhos acadêmicos (teses, dissertações e monografias)

BARBOSA, T. M. N. *Ressignificação de gênero e da prática docente: aspectos discursivos, cognitivos e representacionais na voz da mulher professora*. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002.

Endereço para envio dos originais

Ariús – Revista de Ciências Humanas e Artes

Centro de Humanidades – UFCG

Rua Aprígio Veloso, 882 – Bairro Universitário – Caixa Postal: 10.052

CEP: 58.429-900 – Campina Grande – PB

E-mail: arius@ch.ufcg.edu.br

E-mail: editor_arius@ch.ufcg.edu.br

PUBLISHING GUIDELINES (Instructions to Authors)

ARIÚS is published twice a year and accepts original and spontaneously contributions in the fields of Human Sciences, Applied Social Sciences and Arts, which fit in the following categories: (a) research reports; (b) theoretical studies; (c) critical reviews; (d) reports based on professional experience; (e) interviews with author(s) with renowned academic experience and (f) reviews. The articles should follow the current ABNT norms.

Each volume of the magazine contains, at least: (a) an article from an **author invited** by the editorial body; (b) a **dossier** on a specific theme, coordinated by an invited editor, composed by articles which fit it; (c) and other original articles (section **Other Themes**). In each issue other sections which fit specific interests may be organized according to the editorial body's criteria.

Copyright is held by the magazine. Reproduction in whole, in other publications, or for any other purposes, is conditioned by a written permission from the editor. Responsibility for opinions expressed in the articles rests with the authors. Originals will not be returned. The first author of each paper will be given three copies of the issue where his/her work was published.

All of the articles will be submitted to peer review by at least two members of the scientific board or, *exceptionally*, by *ad hoc* reviewers or members of the editorial board who are experts in the field of knowledge of the article. The anonymity of the articles is guaranteed. The submitted articles will be assessed according to their conceptual and methodological accuracy, originality, argumentative logic, use of the standard language, dialogue with the literature of the field, recently published sources, significance and today's relevance of the theme, reliability of the summary and abstract, norms.

Once the manuscripts are accepted, and before publication, the authors will receive information concerning: acceptance, conditioned acceptance (with suggestions, revisions or changes) or rejection. The editorial board has the right of: (a) making small linguistic and formatting changes in the submitted articles in order to enhance their presentation, as long as they do not change their content; (b) rejecting articles with suggestions, in case these suggestions were not accepted/forwarded to the reviewers.

Each article should include a summary in Portuguese, and an abstract in English, as well as at least three key words. They can be written in Portuguese, English, Spanish and French. The articles, if accepted, will be published in the original language they were written or, when requested by the author (s), will be translated, revised and published in Portuguese.

The authors should submit an identified copy of the article electronically for editor_arius@ch.edu.br, requesting a response (by e-mail), and at the same time mail three written copies. Two of them should not have any identification of the article's author(s).

In the identified copies (one mailed and another electronically sent) the author(s) should place:

- *In the beginning of the article*: (a) title of article in upper case (bold style), in Portuguese and English; (b) name of the author(s) followed by the institution to which the author(s) is/are affiliated.
- *At the end of the article (after references)*: (a) name of the author(s); (b) highest academic degree/position and corresponding institution; (c) position and institution the author (s) is/are affiliated; (d) email address; (e) address and phone number.
- *Format of article*: (a) A4 format, Times New Roman font; (b) margins: top 3 cm; bottom 2,5 cm; left 3 cm; right 2,5 cm; (c) space between lines: 1,5 cm for the article and single space for summary/abstract, footnotes and quotations with more than three lines; (d) paragraph indentation of 1,5 cm; (e) maximum of 20 pages, including references; the invited author exceptionally can present an article with maximum of 25 pages; reviews should not have more than five pages.

Whenever the article is a research report it should present an introduction, methodology, results together with discussions, conclusions and references.

Reviews should be on recently published books; if published in Brazil, maximum of two years after their publication. When the books are published elsewhere, maximum of five years after their publication in their original language.

EXAMPLES OF REFERENCES

Book with maximum than three authors

LAHIRE, B. *A Cultura dos indivíduos: os determinantes da ação*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

COLLARES, C. A. L.; MOYSÉS, M. A. A. *Preconceitos no cotidiano escolar: ensino e medicalização*. São Paulo: Cortez, 1996.

MASTERS, W.; JOHNSON, W. V. E.; KOLODNY, R. C. *Heterossexualidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

Book with more than three authors

WORKEL, S. *et al. Social identity: international perspectives*. London: Sage, 1998.

Chapter of a Book

AMOSSY, R. O ethos na intersecção das disciplinas: retórica, pragmática e sociologia dos campos. In: AMOSSY, R. (Org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. São Paulo: Contexto, 2005. p. 119-144.

Article published in a magazine

ROAZZI, A.; MONTEIRO, A. A representação social da mobilidade profissional em função de diferentes contextos urbanos e suas implicações para a evasão escolar. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 41-73, abr./jun. 1995.

ROCHA, A. D. et al. Qualidade de vida, ponto de partida ou resultado final? *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, n.1, p. 63-73, jan./jun. 2000.

Article published in an online magazine

AQUINO, J. G.; MUSSI, M. C. As vicissitudes da formação docente em serviço: a proposta reflexiva em debate. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 211-227, jul. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.com.br> > Acesso em: 10 fev. 2007.

Paper presented in a congress and published in its proceedings

LEITE, R. H. Informatização e violação da privacidade. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 16., 1996, Fortaleza. *Anais...* Brasília: OAB, p. 431-439.

Paper presented in a congress and published in its proceedings (electronic documents)

PASSEGGI, M. da C. Memoriais de formação: processos de autoria e de (re)construção identitária. In: CONFERÊNCIA DE PESQUISA SÓCIO-CULTURAL. 3., 2000, Campinas. *Anais eletrônicos...* Disponível em: < <http://www.fae.unicamp.br/br2000/trabs/1970.doc>. > Acesso em: 25 dez. 2000.

Thesis, dissertations and papers

BARBOSA. T. M. N. *Ressignificação de Gênero e da Prática Docente: aspectos discursivos, cognitivos e representacionais na voz da mulher professora*. 2002. 187 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002.

The articles should be mailed to:

Ariús – Revista de Ciências Humanas e Artes
Centro de Humanidades – UFCG
Rua Aprígio Veloso, 882 – Bairro Universitário – Caixa Postal: 10.052
CEP: 58.429-900 – Campina Grande – PB

E-mail: arius@ch.ufcg.edu.br

E-mail: editor_arius@ch.ufcg.edu.br



ARIÚS – Revista de Ciências Humanas e Artes
CENTRO DE HUMANIDADES – UFCG
Rua Aprígio Veloso, 882, Bairro Universitário, CP 10.052
CEP 58.429-900, Campina Grande – PB